

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE PSICOLOGIA



TESINA DE LICENCIATURA

“COACHING Y SATISFACCION LABORAL”

Tesista: Marcela Casale

Director: Gustavo Graña

- NOVIEMBRE 2010 -

HOJA DE EVALUACION

TRIBUNAL:

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesor invitado:

AGRADECIMIENTOS

Agradezco muchísimo a mi familia, por su apoyo incondicional y por estar siempre. A mi papa, Enrique, que lo admiro con toda mi alma, por brindarme sus conocimientos y experiencia en la temática y acompañarme a lo largo de este camino profesional. A mi mama Marcela y a mis hermanas Alicia y Sofía por su colaboración en la realización de la tesina y por bancarme en todo momento. Sin ellos esto no hubiera sido posible.

También a Mercedes Appugliese, Julieta Viazzo y Pablo Galiotti, futuros colegas por ayudarme en todo y estar siempre dispuestos a transmitir sus conocimientos y a brindarme información necesaria.

Le doy las gracias a Ignacio Serra, que es muy especial para mí, y a Camila Alonso por ayudarme a diseñar las caratulas y las presentaciones de mi tesina.

A mi director de tesina, Gustavo Graña muchas gracias por su tiempo, dedicación y orientación profesional.

Agradezco a la profesora Viviana Imperiale, por aportar sus ideas y conocimientos cuando fue necesario.

También a María Inés Amoretti por realizarme el contacto con el gerente de una de las empresas entrevistadas y a Jorge Bautista por darme su apoyo y contactarme con los gerentes de la otra empresa seleccionada.

A todos los sujetos que prestaron parte de su tiempo para realizar el cuestionario y la entrevista necesarios para la recolección de datos.

A todos ustedes MUCHISIMAS GRACIAS!

RESUMEN

El presente trabajo se encuentra dividido en dos partes principales:

La **primera parte** corresponde al *marco teórico* de la tesina, el cual se subdivide en 3 capítulos. A lo largo del marco teórico se hará un recorrido por las variables seleccionadas en la investigación.

En el *capítulo primero* se desarrolla el concepto de Coaching, los principios fundantes del mismo, sus beneficios, el proceso y sus etapas, el coach y el coacheado, el psicólogo como coach y por último, el coaching como proceso de aprendizaje.

En el *segundo capítulo*, se define la satisfacción laboral, los factores determinantes de la misma, se desarrollan las teorías de la satisfacción laboral y luego, se establece una relación con el coaching.

Por último, en el *tercer capítulo* se enfatizará en la cultura organizacional, sus funciones, elementos culturales, atributos clave y su relación con el coaching.

La **segunda parte**, conformada por el *marco metodológico*, donde se especifica el planteamiento del problema, formulación de hipótesis, el tipo de diseño y estudio utilizado, las características de la muestra seleccionada y los instrumentos de medición para la recolección de datos.

En el *capítulo cinco* se desarrolla el *análisis e interpretación de los resultados*, a partir de los datos recogidos a lo largo de la investigación. Se analizan los datos de las entrevistas y se evalúa la satisfacción laboral, en cada una de las categorías jerárquicas seleccionadas (jefes y gerentes) y se establecen comparaciones entre las mismas y las dos empresas.

Para finalizar, en el *capítulo seis* se exponen las *conclusiones*, las cuales solo serán validas para el grupo de sujetos seleccionado, ya que los resultados no son generalizables para otros sujetos u organizaciones.

ABSTRACT

The present work is divided in two main parts:

The **first part** corresponds to the theoretical frame of tesina, which is subdivided in 3 chapters. Throughout the theoretical frame a route by the variables selected in the investigation will become.

In the *first chapter* it is developed the concept of *Coaching*, its benefits, the process and its stages, the coach and the coachee, the psychologist as a coach and finally, coaching like learning process.

In the *second chapter*, it is defined the labor satisfaction and the determining factors of it, are developed the theories of the labor satisfaction and then, a relation with coaching settles down.

Finally, in the *third chapter* it will be emphasized in the organizational culture, its cultural functions, elements, key attributes and their relation with coaching.

The **second part**, conformed by the *methodologic frame*, where specific the exposition of the problem, formulation of hypothesis, the type of design and used study, the characteristics of the selected sample and the measuring instruments for the data collection.

In *chapter five* it is developed the analysis and interpretation of the results, from the data picked up throughout the investigation. The data of the interviews are analyzed and the labor satisfaction is evaluated, in each one of the selected hierarchic categories (heads and managers) and comparisons between them and the two companies.

In order to finalize, in *chapter six* the conclusions are exposed, which will only fit for the group of subjects selected, since the results are not general for other subjects or organizations.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INDICE	7
INTRODUCCION.....	10
PRIMER PARTE	12
Capítulo I Coaching	13
¿Qué es la Psicología Laboral?	14
Definición de Coaching	17
Prerrequisitos o principios fundantes del coaching.....	18
Las tres patas del coaching: Objetivos, valores y creencias.....	21
Proceso del coaching	23
El “coach”	28
Responsabilidad, actitud victima-protagonista	32
Coaching como proceso conversacional.....	34
Lenguaje y escucha	34
Requisitos necesarios para generar el fenómeno del escuchar (Rafael Echeverría, 2005)	36
Aprendizaje y coaching	37
Estilos de aprendizaje	38
Capítulo II Satisfacción Laboral	43
Satisfacción Laboral	44
Factores determinantes de satisfacción laboral	45

Teorías de la Satisfacción Laboral	48
Satisfacción Laboral y Coaching	54
Diferencia entre estado de ánimo y emociones	55
Capítulo III Cultura Organizacional	57
Cultura organizacional	58
Características principales que captan la esencia de la cultura de una organización	60
Existen diversos "elementos" culturales según Schein:.....	61
Atributos clave de la cultura organizacional según Kreps (1992)	62
Funciones de la cultura organizacional	63
Cultura Organizacional y Coaching	64
El liderazgo como cambio cultural dirigido	66
Liderazgo y emociones.....	68
Estilos de Liderazgo según Goleman y otros (2004)	68
SEGUNDA PARTE	73
Capítulo IV Metodología	74
Procedimiento.....	75
Planteamiento del problema	76
Hipótesis de trabajo	78
Tipo de Estudio	80
Diseño de investigación	80
Instrumentos de medición	82
Capítulo V Analisis y presentacion de resultados	87
Datos de la muestra	88
TABLA N° 1: Datos de los sujetos seleccionados empresa A	88

TABLA N° 2: Datos de los sujetos seleccionados empresa B.....	89
TABLA N° 3: Datos comparativos entre empresa A y empresa B	90
EMPRESA B Casos de sujetos con coaching	93
Cuestionario de Satisfacción Laboral	97
✓ <i>EMPRESA A</i> (sin coaching).....	97
✓ <i>EMPRESA B (con coaching)</i>	107
ESTABLECIMIENTO DE COMPARACIONES Y DIVERGENCIAS ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS.....	116
ESTABLECIMIENTO DE COMPARACIONES ENTRE EMPRESA A Y EMPRESA B	121

INTRODUCCION

El nuevo entorno de los negocios, el avance tecnológico, los acelerados cambios en las organizaciones, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. Como consecuencia es necesario que las empresas no solo quieran renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, sino también es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Considero que las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global.

La necesidad de tener administradores competentes ha llevado a las empresas a adoptar una estrategia como el “Coaching” para mejorar sus competencias personales y profesionales, y por consiguiente, su desempeño y de ese modo, aumentar la satisfacción laboral del empleado. El coaching pone el énfasis en donde más se necesita, en las competencias y habilidades de la gente, convirtiéndose entonces hoy en día en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

El Coaching según Wolk, L. (2004; 27) es “un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial”.

Goldsmith M. y otros (2001, 167) afirman que “el coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones”.

El coaching es estratégico y personalizado. A fin de lograr la participación y motivación de la persona durante el proceso. Es necesario ajustarlo en forma individualizada a las necesidades y aspiraciones de la misma.

El fin es explorar un tipo de actividad que más allá del campo delimitado de los deportes, permita llevar a individuos, equipos y organizaciones a superar niveles de satisfacción, desempeño y dirigir sus acciones hacia nuevas posibilidades para el logro de sus objetivos. Esta estrategia hace posible un cambio positivo orientado a un nuevo paradigma en la gestión de las personas, que parte de un principio fundamental “humanismo y más humanismo en las organizaciones”.

Es necesario contar con personas con formación en coaching, inspiradas además en una filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos, la cultura organizacional y las prácticas habituales son imprescindibles.

A partir de lo mencionado anteriormente se propone investigar acerca de cómo las empresas que aplican una disciplina como es el Coaching a su personal pueden aumentar la satisfacción laboral y por consiguiente, el rendimiento profesional.

La propuesta de esta investigación es dar a conocer el tema y la importancia de aplicar el proceso de Coaching en las empresas, presentando a la vez los beneficios del mismo. Así mismo de destaca la percepción de cambio de los empleados que estuvieron en un proceso de coaching y se evalúa la satisfacción laboral en cada una de las empresas seleccionadas.

El núcleo del estudio se centró en los *sujetos* en tanto *protagonistas*. Si bien se tuvieron en cuenta las características de la Empresa, su cultura organizacional, el acento recayó en la *percepción y vivencia particular* de cada trabajador.

La parte práctica se abordará desde una *perspectiva netamente situacional*, en función de lo cual las generalizaciones a otros sujetos u otras organizaciones, resultan inapropiadas. Los resultados arrojados del análisis e interpretación de los datos serán aplicables solamente al grupo de sujetos en cuestión.

PRIMER PARTE

“MARCO TEORICO”

Capítulo I

Coaching

¿Qué es la Psicología Laboral?

A principios del siglo XX, el trabajo humano comienza a ser reconocido por la psicología como un fenómeno central en la vida de las personas, siendo susceptible de ser investigado, analizado y conceptualizado como objeto de estudio.

La orientación central de las primeras iniciativas nacidas desde la psicología se expresaba en la necesidad de hacer de las organizaciones estructuras eficientes y productivas.

El imperio de la industrialización, el auge de las grandes fábricas y con nuevas fuentes de energía, tecnologías sofisticadas, producción masiva y economía de escala, era el contexto predominante de la época. El énfasis principal estaba orientado a la necesidad de rentabilidad y valor económico que se podía obtener.

Luego de una época en la cual la psicología aplicada al trabajo no pudo sustraerse a las contingencias bélicas de la época, emergió en la década del '30 como una disciplina reconocida que impulsó procesos ligados a la calidad de vida del trabajador y a la influencia de las condiciones y medio ambiente de trabajo sobre la productividad en el trabajo.

La incorporación de la psicología social y la psicología profunda en los estudios sobre el trabajo humano dejaron una herencia aun vigente representada en la perspectiva psicosocial sobre el trabajo.

Tomando como referencia los marcos conceptuales de varios autores, definimos a la psicología laboral como: *“una disciplina a la vez básica y aplicada, que procura mediante el uso de conceptos, modelos y métodos provenientes de la psicología, describir, comprender, predecir y explicar el comportamiento laboral de individuos y grupos, como así también los procesos subyacentes al mismo”*.

La psicología laboral es el área de la psicología que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el marco del trabajo y de las empresas. Su objeto de estudio es la conducta del ser humano en el contexto del trabajo, desde una perspectiva

individual, grupal y social. El objetivo principal de esta disciplina es la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Esta disciplina tiene también como objeto diseñar formas de intervención orientados a mejorar el ajuste y la adaptación de las personas al trabajo, haciendo hincapié en la resolución proactiva de conflictos que se generen, desde la tensión intrínseca entre las personas y el trabajo, atendiendo a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y al incremento de la productividad en los entornos que participa.

Está concebida desde un marco conceptual multidimensional, orientado a comprender el fenómeno del trabajo, no limitándose solamente a la descripción fenomenológica de comportamientos emergentes, sino también en el aporte de modelos de intervención profesional, enfoques de abordaje e instrumentos, dirigidos a mejorar la actividad laboral de personas, grupos y organizaciones, potenciando la satisfacción laboral y el desarrollo personal.

Temas que abarca la Psicología Laboral

✓ Análisis de tareas, puestos o profesiones

Se refiere al conocimiento de la estructura técnica, personal y social de un trabajo. Si no conocemos un puesto determinado no sabemos qué perfil individual puede realizar mejor este trabajo. Esta área es importante para:

- Conocer mejor la tarea
- Seleccionar al personal adecuado
- Capacitar
- Prevenir enfermedades o accidentes
- Mejorar los canales de comunicación
- Análisis de organización formal
- Análisis de puestos
- Elaboración de perfiles para cada puesto

✓ Adaptación del trabajo al hombre

Hace referencia a las características físicas u objetivas del trabajo (condiciones ambientales como la luz, sonido, materiales, colores, tamaños). Se busca una adaptación funcional de máquinas y herramientas mejorando su diseño.

- Programas de prevención de accidentes de trabajo
- Programas de detección e intervención profesional sobre Mobbing
- Programas de mejora de condiciones y medio ambiente de trabajo
- Programas de integración cultural
- Programas de detección del stress y burnout
- Diagnóstico de Clima organizacional

✓ Adaptación del hombre al trabajo

Su subdivide en:

- Orientación profesional y ocupacional (para conocimiento de intereses y aptitudes, depende de esto el éxito profesional)

- Selección de personal (de acuerdo con la orientación se realiza la selección para determinadas tareas, es la selección del más apto para una tarea o cargo)

La selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar.

- Procesos de desarrollo/Planes de carrera
- Gestión por competencias
- Sistemas de evaluación de competencias
- Sistemas de evaluación de potencial: construcción de cuadros de reemplazo
- Procesos de autodesarrollo
- Procesos de desvinculación laboral (outplacement)
- Procesos de sucesión en empresas recuperadas por sus trabajadores
- Formación o capacitación: “COACHING”

El tradicional enfoque de formación (capacitación y entrenamiento) incluye diversas técnicas. Entre las más usuales se encuentran los métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, como el coaching interno, la rotación de puestos, la

tutoría, la asignación de colaboradores a equipos especiales en proyectos nuevos y retadores; y también los métodos de desarrollo de competencias fuera del ámbito del trabajo como los seminarios y el coaching externo.

Definición de Coaching

Kilburg (2000, 67) define al coaching como:

“Una relación de ayuda formada por un cliente que tiene la autoridad de gestión y responsabilidad en una organización y un consultor que utiliza una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a alcanzar un conjunto mutuamente identificado de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, a mejorar la eficacia de la organización”.

Wolk, L. (2004; 27) lo denomina como “un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial”.

Goldsmith M. y otros (2001, 167) afirman que “El coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información válida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones”.

El coaching es estratégico y personalizado. A fin de lograr la participación y motivación de la persona durante el proceso. Es necesario ajustarlo en forma individualizada a las necesidades y aspiraciones de la misma. (Goldsmith y otros, 2001)

El concepto de proceso hace referencia a la interacción y relación interpersonal entre coach y coachee.

Según Sidelski D. “el coaching consiste en un encuentro conversacional orientado a facilitar, mediante preguntas, el alumbramiento de la sabiduría que ya está presente en el interior de toda persona, generando una expansión de conciencia que permita superar brechas de efectividad”. (2009, 42)

Rafael Echeverría (2005, 42) define al Coaching Ontológico como un proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos, con la ayuda de una persona que sirve de coach. Al modificar el tipo de observador que somos, transformamos también la forma en que actuamos. La modificación conjunta de nuestra forma de observar y de actuar nos permite decir que éste es un proceso que compromete y transforma nuestra forma de ser. El coaching ontológico es un proceso conversacional”.

El coaching es una disciplina basada en un modelo de observación, acción y resultado, que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. La Ontología hace referencia a nuestra comprensión de lo que significa ser humano. Siendo observadores diferentes, logramos ver nuevas oportunidades de acción para el logro de los objetivos buscados. De esta manera hay una relación directa entre nuestra forma de observar el mundo, las acciones que emprendemos y los resultados que obtenemos.

Los seres humanos, interpretan el mundo a su manera. Su comportamiento está determinado por el sentido que le confiere al acontecer. En los hechos, observamos el mundo desde el tipo de observador que somos: desde nuestros factores lingüísticos, emocionales y corporales. (Echeverría, 2005)

Hay que tener en cuenta que muchas veces no basta con la transformación del tipo de observador que somos, es necesario hacer cambios en los sistemas en los que participamos.

Prerrequisitos o principios fundantes del coaching

✓ Enfoque a futuro

Joseph O’ Connor (2004) afirma que el coaching no centra su atención en entender y fijar el pasado, si no en comprender el presente y diseñar el futuro.

✓ Responsabilidad y compromiso

Es necesario que tanto el coach como el coachee se comprometan en el proceso. El coachee tiene que asumir una actitud protagónica, con deseos de querer avanzar, aprender y lograr sus metas.

Es importante aprender a ejercitar lo que está «en nuestro poder» porque, de esta forma, participamos en moldear y construir nuestro destino. Introducirnos en el futuro significa participar en el arte de lo posible. (Echeverría, 2005)

✓ Respeto y confianza

El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el coach y el coacheado. Es importante que ambos creen en que el coacheado es capaz de lograr sus objetivos.

Rafael Echeverría (2005) sostiene que no hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza.

Echeverría (2005, 138) define el respeto como “el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar”.

Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado, al proyectar en los otros nuestra propia manera de ser.

✓ Escucha activa y reflexiva:

Una de las competencias fundamentales del coaching es escuchar al aprendiz en sus inquietudes, emociones, juicios sobre sí mismo y el mundo. Otros dos aspectos importantes para lograr una escucha activa son la posición corporal y contacto visual.

El escuchar es un factor determinante de la comunicación humana. Hablamos para ser escuchados. Es el escuchar lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. (Rafael Echeverría, 2005)

La clave del escuchar no está en el contenido del mensaje sino en la interpretación que hace el oyente. Esa interpretación de lo dicho modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del oyente.

✓ Empatía

Implica ponerse en el lugar del otro, sin dejar de ser uno mismo. Acceder a una comprensión de su modelo mental lo que no significa acordar con el mismo.

Comprender el punto de vista de los colaboradores.

✓ Intuición sensaciones corporales, emoción, pensamientos, creencias

Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.

Según Wolf (2004, 27) “asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso”.

Beneficios del Coaching según Edgar Eslava Arnao

- Ayuda al desarrollo de nuevas habilidades y perspectivas.
- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Ayuda a la persona a trascender sus propios límites.
- Mejora las relaciones jefe-subordinado.
- Aumenta los niveles de conciencia
- Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.

- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- Refuerza la autoestima de las personas y autoconfianza en sí mismo.

Las tres patas del coaching: Objetivos, valores y creencias

O' Connor considera lo siguiente:

- Objetivos: centrarse en lo que el sujeto desea y en cómo conseguirlo.
- Valores: saber que es importante para ti y vivir tus valores en el logro de tus objetivos.
- Creencias: desafiar las creencias limitadoras proponiendo tareas que proporcionen feedback.

Estos tres aspectos esenciales parecen contribuir a establecer y mantener una relación de coaching exitosa:

Objetivos

Goldsmith (2001) sostiene que el coaching es más eficaz cuando está limitado por tiempo y objetivos predeterminados. Los objetivos son aquellas ambiciones que nos sirven de unidad para medir el progreso.

La marcación de objetivos dentro del proceso cambia la atención de ¿Qué está mal? a ¿Qué es lo que quiero?

O' Connor (2004) propone siete reglas de oro para la determinación de objetivos:

1. El objetivo debe ser expresado en positivo. ¿Qué es lo que quieres?
2. Tiene que ser específico, concreto. Siempre debe especificarse la escala temporal. ¿Cuánto tiempo necesitaras para alcanzarlo?
3. Medir el progreso hacia el objetivo. Necesitamos recabar feedback constantemente para asegurarnos de que estamos en buen camino.
4. Organizar los recursos: ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu objetivo?
5. Es necesario que el sujeto sea proactivo: que se haga responsable y asuma sus propios objetivos. ¿Qué harás para alcanzar ese objetivo?
6. Prestar atención a las consecuencias más amplias: en otras áreas de su vida, lo que tendrá que dejar atrás, lo que quiera mantener.
7. Preparar un plan de acción: Para emprender la acción el sujeto necesita estar motivado. Es por eso que los objetivos tienen que ser difíciles, pero también realistas. El plan de acción divide el objetivo en pequeñas etapas.

“El establecimiento de objetivos nos ayuda a dejar de ser meros espectadores y nos estimula a dar los pasos concretos necesarios para convertirnos en artífices del cambio” (Goleman y otros 2004 ,184).

Valores

Los valores sirven como principios duraderos que nos permiten mantener la compostura en cualquier circunstancia de nuestra vida.

O' Connor define a los valores como “estados mentales y principios de acción”. Los valores se demuestran con el comportamiento. Todo objetivo esta generado por uno o varios valores. Cada cosa que deseamos en el mundo material es la expresión de un valor que queremos satisfacer.

Creencias

Las creencias son principios de acción sobre los que actuamos como si fuesen ciertos. Todos tenemos nuestra propia realidad, creada y sustentada por nuestras creencias y actuamos según la misma.

O' Connor plantea que “podemos elegir nuestras creencias”.

El mundo tiene sentido para nosotros cuando nuestras creencias son confirmadas. Las mismas cambian, puede que cambien debido a experiencias o que evolucionen en forma natural.

Los *pensamientos y creencias* que tenemos en la mente son intangibles. Pero invisibles o no, producen un enorme impacto en quienes nos rodean e influyen considerablemente en nuestra interacción con la gente. Lo que creemos tiende a determinar nuestro comportamiento y la calidad del mismo hacia los demás (Goldsmith y otros, 2001).

Las creencias pueden ser potenciadoras o limitadoras. Como coach “convierte en temporal cualquier creencia negativa, convierte en permanente cualquier creencia positiva” (O' Connor, 2004)

Cuando el coach formula la pregunta, ¿Qué te impide alcanzar tu objetivo? Las respuestas suelen ser creencias limitadoras. El primer paso consiste en convertirlas en lenguaje. Cambiar el lenguaje ayuda a cambiar la forma de pensar y por consiguiente, la creencia.

Proceso del coaching

El punto de partida normal del coaching es un quiebre. Los individuos piden coach porque declaran que «algo» en sus vidas no anda bien y se dan cuenta de que requieren de un observador distinto para ayudarles a resolver ese quiebre: de alguien que posee distinciones y competencias.

Por lo tanto, todo quiebre encierra poderosas fuerzas de transformación que son las aliadas naturales del coach al realizar su trabajo. El coach debe volver una y otra vez a

este quiebre para mantener vivas las fuerzas de transformación que el coaching requiere. La segunda fuerza transformadora es constitutiva de nuestra forma de ser humana. Ser un ser humano es vivir en un proceso de incompletud como persona.

Este sentido de incompletud nos conduce hacia un proceso permanente de trascendencia respecto de nosotros mismos. Siempre estamos intentando obtener algún tipo de realización que nunca alcanzamos plenamente. (Rafael Echeverría, 2005)

Por su parte Goldsmith (2001) sostiene que comienza el proceso con una evaluación de la situación y las necesidades que se perciben. Juntos se definen los objetivos que responden a esas necesidades.

Daniel Sidelski (2009) afirma que en la primera parte de toda sesión de coaching, el profesional coach ayuda al consultante a definir una brecha entre la situación en la que se encuentra y la que le gustaría encontrarse. Luego, en una segunda instancia, el profesional cuestiona, mediante preguntas, las creencias actuales que la persona sostiene respecto de su situación, para ayudarla a acceder a una perspectiva diferente que genere nuevas opciones de acción. Finalmente el coach propone al consultante que se comprometa consigo mismo respecto de desarrollar ciertas habilidades que le permitan acceder a la condición en la que le gustaría estar.

Etapas y pasos del proceso de coaching según Wolf, L. (2004)

✓ Etapa I: Introducción o apertura

El coaching comienza con la declaración de un quiebre. La función del coach es acortar brechas entre la situación actual y la situación deseada. El quiebre no necesariamente es algo negativo.

En este paso tenemos en cuenta el motivo de consulta: quien lo solicita (la persona misma, su jefe, etc). Determinamos el encuadre de trabajo, junto con el sujeto.

Paso 1: Generación del contexto

Es necesario generar un contexto de confianza y respeto mutuo, en el que ocurra el dialogo abierto y los problemas subyacentes puedan salir a la luz. El coaching será posible si al coach le son conferidas confianza y autoridad. Esto reduce la ansiedad persecutoria del sujeto.

Otra condición esencial es el compromiso de confidencialidad por parte del coach. A su vez, es necesario prever un espacio en donde coach y coacheado no tengan que invertir energías en controlar factores externos que atentaría contra la espontaneidad requerida.

✓ Etapa II: Exploración, comprensión e interpretación

Paso 2: Acordar objetivos de proceso. Fijar metas

El coaching operara en la articulación entre quiebre y juicio, las interpretaciones que le dan sentido desde el particular observador que el coacheado es. Hay que desarticular y reinterpretar.

Un quiebre requiere de dos elementos: una determinada situación o experiencia (observación o hecho) y una particular forma de interpretarla (opinión, juicio). Lo que para uno es un quiebre, para otros no lo es. La explicación o interpretación habla del fenómeno pero no pertenece al fenómeno.

La meta debe ser concreta o accionable. El coach deberá guiarlo en la indagación para concretar en hechos sus opiniones.

Paso 3: Explorar la situación actual

¿Qué está ocurriendo? Se profundiza mas sobre la brecha entre situación actual y situación deseada. ¿Qué le gustaría al sujeto que pasara?

Diferenciar hechos u observaciones de juicios u opiniones. Comprender su particular manera de observar la situación. El coach explora para lograr una interpretación luego, reinterpreta.

Es necesario explorar la emoción, sus pensamientos y sentimientos no expresados, por los que atraviesa el coachee en la situación para acceder a una mejor comprensión del sentido que le da a lo que le pasa. Definimos a las emociones como predisposiciones para la acción. Son indicadores o señales.

Paso 4: Reinterpretar brechas interpretativas

Se invita al coacheado a asumir responsabilidad, que cuente su historia como protagonista. Comprenderá que esto no es lo que le pasa, sino es su interpretación de lo que le pasa. Que pueda verse como factor contribuyente de su sufrimiento.

En este paso es necesario profundizar en la historia personal y en el ser del coacheado. Se busca rematizar, buscar nuevas respuestas para las circunstancias del presente. Se tienen en cuenta los recursos y la capacidad de aprendizaje.

✓ Etapa III: Plan de acción

Goldsmith (2001, 311) sostiene que “la clave del plan de acción es que debe contener orientación específica sobre qué y cómo abordar el cambio”.

Paso 5: Diseñar acciones efectivas

En este paso se exploran alternativas y posibilidades de acción. Se lleva a cabo la selección de la alternativa que el coacheado considera que mas le “con-viene” (viene con él, con sus competencias, con su emocionalidad). La acción estará orientada al futuro, que le permiten contribuir, desde el protagonismo, a cambiar la situación que lo aqueja y a lograr el resultado deseado.

Paso 6: Role Play

Sumado a la resistencia al cambio, el coach debe comprender el desafío que implica para el coacheado realizar acciones no habituales en su comportamiento.

✓ Etapa IV: Cierre

Paso 7: Reflexiones finales y cierre

Se produce la integración de aprendizajes y compromisos para la acción. El coach ayudara en la indagación y en la reflexión acerca de cuáles fueron los aprendizajes, cuales son los pensamientos y sentimientos del coacheado ahora y en relación con el inicio. ¿Qué aprendiste? ¿Qué harías de modo diferente si te volviera a ocurrir? ¿Qué piensas ahora? ¿Cuál es tu compromiso de acción?

Desde mi punto de vista, considero de gran importancia agregar una quinta etapa al proceso de coaching, que es la etapa de seguimiento.

✓ Etapa V: Proceso de seguimiento

Es necesario establecer un proceso de seguimiento continuo para mantener los cambios y lograr de ese modo un aprendizaje efectivo. A su vez, mantener lo adquirido es algo que lleva tiempo, entrenamiento y requiere de revisión constante.

O' Connor, J. (2001, 155) sostiene que “el cliente tiene que tratar con el miedo al cambio y puede que se sienta frustrado por la falta de progresos. Una vez fuera del ciclo de miedo y frustración, el cliente entra en la fase de transición.”

Define al momento de transición como “el momento más difícil del proceso, en el cual el cliente no se encuentra ya en su situación anterior, pero aun no se ha trasladado por completo a la nueva. Ha perdido la seguridad de lo conocido y no disfruta todavía de los beneficios de lo nuevo”.

El “coach”

La palabra *coach* es de origen francés y significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”. Hoy un coach ayuda a que una persona ascienda de nivel, al ampliar una habilidad, mejorar su rendimiento o incluso cambiar su forma de pensar. Los coaches ayudan a que las personas crezcan, a que vean más allá de lo que son hoy y en lo que pueden convertirse mañana. (Goldsmith, 2001)

Para Wolf (2004) el coach “es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, a partir de una transformación personal. Transformamos el tipo de observador que somos. Hay que inspirar a los sujetos para que ellos puedan sacar lo mejor de sí mismo.

El rol del coach es muy específico y nunca debe confundirse con una intervención psicoterapéutica. Es un profesional calificado que se aproxima a la tarea mediante el lenguaje verbal, corporal y emocional, y que implementando técnicas de acción, colabora para la transformación del observador y la expansión de su capacidad de acción efectiva.

Goldsmith y otros (2001) consideran que el coach es una persona que habilita a otros para el logro de objetivos. Disfrutan alcanzando logros a través de otros y desempeñan diversos roles:

- Enseñanza
- Promotor de aprendizaje
- Orientación
- Creación de un ambiente de motivación
- Perspectiva: “su capacidad para ayudar a que los jugadores mantengan el contacto en el bosque en vez de perderse en los árboles, puede marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito. Brindar una perspectiva más amplia, que va más allá de su propia experiencia, organización y cultura”

Para O' Connor (2004), el coach se ocupa de 3 cosas:

1. Mostrarte el camino en el que estas
2. Señalarte las opciones posibles y a ayudarte a tomar una nueva dirección
3. Ayudarte a persistir en el cambio

Habilidades del coach según O' Connor (2004)

- Relación Interpersonal: La relación y la confianza son lo más importante en cualquier interacción de coaching. Crear relación es la base para que el trabajo sea efectivo. Permite que las personas sepan que el coach cree en ellas y en lo que hacen.

- La empatía: El fortalecimiento de la relación en el coaching se basa en la empatía. Implica ponerse en el lugar del otro y acceder a una comprensión de su modelo mental lo que no significa acordar con el mismo.

- Escucha activa: La clave del escuchar no está en el contenido del mensaje sino en la interpretación que hace el oyente. Esa interpretación de lo dicho modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del oyente.

El hablar y escuchar del coach son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros de la persona.

- Autogestión: mantener su propia perspectiva y no confundir sus emociones con las del cliente.

- Confidencialidad: El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.

- Indagación y preguntas: En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información. En las fases sucesivas pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar que quiere, porque lo quiere y

que le impide alcanzarlo. Las preguntas son el medio principal del coach para ayudar a su cliente.

- Feedback: mostrar al cliente sus áreas de fortaleza y sacar a la superficie y apoyar sus recursos personales. Mostrarle en que aspecto le bloquean sus hábitos y dar apoyo al cambio que desea realizar.

Los Coach establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito.

- Debe centrarse en objetivos, valores y creencias: el coach puede marcar la diferencia ayudando al cliente a liberarse de los hábitos y de las creencias que le impiden avanzar y ayudándole a encontrar las estrategias más adecuadas para el cambio.

- Diseñar planes de acción y tareas: crear oportunidades para un aprendizaje sostenido por parte del cliente.

Una parte importante del trabajo del coach es ayudar a que el sujeto integre la retroalimentación, planeación de acciones, aprendizaje activo y seguimiento en su vida laboral cotidiana. Como coach no hay que perder de vista el impacto de las intervenciones en el sistema del mismo.

El coach se enfoca en el crecimiento y bienestar del cliente. Un mejor rendimiento personal se traduce en un mejor rendimiento en el trabajo. Se apunta a mejorar la efectividad y aumentar la satisfacción laboral.

Funciones del Coach

- El coach tiene el objetivo de desarrollar la capacidad de acción de la persona.
- Escucha al coachee y establecen objetivos comunes.
- Reconocen la brecha entre la “realidad ideal” y la “realidad circunstancial”.
- Diseñan un plan de acción para lograr esos objetivos.
- Observa sus acciones.
- Detecta lo que está faltando para el logro de resultados.

- Diseña conversaciones para alinear sus acciones con su compromiso.
- Lo asiste hasta que logre los resultados deseados.
- Centrarse en el cambio ontológico, no en intereses propios.
- El coach no enseña, dirige ni aconseja.
- No le dice al coacheado que hacer, ni mucho menos como debe ser o actuar.
- Valida la opinión del coacheado y ayudarlo a rearticular su creencia.
- No presionar.
- Debe evitar transferir su experiencia al entrenado.
- El coach indaga e invita al coacheado a indagarse.

“Un coach facilita a la persona convertirse en un observador diferente de sí mismo y de su entorno, detectando los obstáculos que interfieren en la obtención de sus objetivos o resultados y viéndolos desde otra óptica u ángulo” (Wolf, 2003)

El psicólogo como coach

El coaching como estrategia de desarrollo y mejora del desempeño, incursiona en distintos aspectos que hacen al rendimiento de una persona en la organización. Este proceso de mejora personal y laboral trabaja sobre la complejidad de los procesos mentales, sobre los sistemas de representaciones y valores y sobre las capacidades existentes de esa persona en relación a las capacidades requeridas por la organización.

En este marco un psicólogo desempeñando el rol de coach, utiliza una gama amplia de recursos de diagnóstico y evaluación de rendimiento orientadas a indagar las oportunidades de mejora en el rendimiento laboral de una persona, facilitándole recursos, para que esas oportunidades puedan materializarse en la acción.

Según Karpf, los elementos básicos del psicólogo que componen el proceso de coaching son:

- Construcción de un vínculo de confianza y compromiso, basado en la colaboración mutua.
- Enfocar el proceso desde un marco de investigación-acción: el psicólogo se orienta a expandir la capacidad del otro y utilizar al máximo las capacidades existentes.
- Apertura mental: el psicólogo opera sobre los marcos referenciales, paradigmas que puedan ser obstáculo para el aprendizaje y la mejora del desempeño.
- Performance: opera sobre las barreras que impiden alcanzar nuevos niveles de desempeño.

Responsabilidad, actitud victima-protagonista

Hablamos del coach, de las capacidades y características necesarias para llevar a cabo un proceso de coaching efectivo. Ahora es necesario por parte del coacheado asumir la responsabilidad que está en sus manos y comprometerse en el proceso.

El coaching es un proceso de asunción de responsabilidad. Mientras el coacheado considere que sus quiebres y problemas son consecuencia de factores externos, el coaching no tendrá eficacia. Es necesario ser protagonistas con posibilidades de acción efectiva, que la persona quiera avanzar, aprender, crecer y comprometerse durante el proceso para lograr un cambio.

Goldsmith (2001, 6) sostiene que “El coaching no es algo que le ocurre a una persona; ocurre a través de ella”.

El poder que tengamos está delimitado por el criterio de naturaleza. Por definición los seres humanos no tenemos el poder de modificar lo que está determinado por la naturaleza de las cosas. El criterio de naturaleza, en consecuencia, define simultáneamente el límite de nuestro poder de transformación y el límite de lo que podemos y de lo que no podemos cambiar. (Rafael Echeverría, 2005)

Es necesario concentrarse en las cosas que están en nuestro poder y que podemos cambiar. Una vez que ello ha sido determinado, nos comprometemos plenamente con el cambio. El coach tiene que alentar al coacheado a asumir responsabilidad, para que logren comprender como ellos mismos son un factor contribuyente en la situación que los aqueja.

Victor Frankl (1946, citado en Wolf, 2004, 43) en *El hombre en busca del sentido* señala, “al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias, para decidir su propio camino”.

Desde la *conciencia de víctima*, las personas ven errores y problemas que requieren que lo externo cambie; algún otro es el que debe cambiar, o ciertas circunstancias del entorno se tienen que modificar. Por el contrario, quienes adoptan una *actitud protagonista*, afrontan sus problemas como situaciones desafiantes que les ha puesto momentáneamente la vida, generando aprendizaje. De este modo, al saber que el primer cambio está en uno mismo, el sujeto puede actuar sin perder de vista su objetivo.

Cuando tenemos un problema, decimos que existen dos maneras para resolverlo: que cambien las circunstancias, o que modifiquemos las respuestas que damos. Este modelo se enfoca en modificar las respuestas que somos capaces de dar, porque es lo único que esta ciento por ciento en nuestras manos. Tanto las circunstancias como los resultados no están bajo nuestro control. (Sidelski, 2009)

Rafael Echeverría (2005) en “La Ontología del Lenguaje” nos confronta con el hecho de que no podemos esperar siempre que la vida genere, por sí misma, el sentido que requerimos para vivirla. Es necesario hacernos plenamente responsables de nuestras vidas y elegir las acciones que nos llevarán a convertirnos en aquel ser que hayamos escogido.

Y sostiene que “los seres humanos al actuar, nos estamos «haciendo cargo» de algo. Los seres humanos no podemos descansar, como sucede con otros seres vivos, en la total inocencia de la existencia, en un simple dejarla fluir”. (Echeverría, 2005, 90)

Coaching como proceso conversacional

Lenguaje y escucha

El coaching es un proceso conversacional, emocional y corporal. Se apoya en gran medida en ese poder generador y transformador del lenguaje. Los seres humanos nos constituimos como tales en nuestra corporalidad, en nuestra emocionalidad, en nuestra capacidad de lenguaje.

El coaching es una conversación guiada en la que intervienen herramientas como la escucha activa y el feedback.

Rafael Echeverría (2005) en la *Ontología del Lenguaje*, sostiene que a través del lenguaje conferimos sentido a nuestra existencia y es también desde el lenguaje que nos es posible reconocer la importancia de dominios existenciales no lingüísticos (emocionalidad y cuerpo).

Postula que el lenguaje es generativo; es decir, el lenguaje no sólo nos permite hablar «sobre» las cosas, el lenguaje hace que sucedan cosas. El lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. Al postular que el lenguaje es generativo, sostiene que el lenguaje es acción. A su vez, la acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace. (Rafael Echeverría)

El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, de la convivencia de unos con otros. Maturana (citado en Echeverría, 2005) afirma “el lenguaje es un fenómeno social, no biológico”

Un principio básico del enfoque sistémico es el reconocimiento de que el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por la posición que ocupa en ese sistema. El sistema social constituye al individuo, del mismo modo en que el individuo constituye al sistema social. Por lo tanto, los individuos se constituyen desde el sistema de relaciones que mantienen con los demás.

Fernández Moya (2006), sostiene que un “sistema puede definirse como una entidad autónoma dotada de cierta permanencia y constituida por elementos

interrelacionados, que forman subsistemas estructurales y funcionales. Se transforma, dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico”. “Un sistema es coherente cuando se logra instalar una activa participación para el logro de los acuerdos y respeto ante las diferencias surgidas”.

El escuchar como factor determinante de la comunicación humana

En todo acto de comunicación y coordinación de acciones están comprometidos tanto el hablar como el escuchar.

El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. (Rafael Echeverría, 2005)

Según Echeverría (2005) afirma que aquello que diferencia el escuchar del oír es que el acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. De esta manera, nos damos cuenta de que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era. También escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirles un sentido.

Cuando escuchamos, escuchamos las inquietudes de las personas. Escuchamos el por qué las personas realizan las acciones que realizan. Éste es el tipo de escuchar que es propio del «coaching ontológico». Se trata de un escuchar que trasciende lo dicho y que procura acceder al «ser».

La clave del escuchar no está en el contenido del mensaje del que habla, sino en la interpretación que hace el oyente de cómo lo dicho modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del mismo.

Requisitos necesarios para generar el fenómeno del escuchar (Rafael Echeverría, 2005)

Cada uno de estos factores que se desarrollan a continuación, incide en las interpretaciones y posibilidades de acción que son posibles en la conversación.

➤ El *contexto* de la conversación es uno de los factores que condicionan nuestro escuchar.

Toda conversación transcurre en un contexto más amplio que le da sentido y valor a la coordinación de acciones en que estamos inmersos.

➤ Otro factor importante que afecta nuestro escuchar es el *estado emocional* de la conversación. Nuestro estado emocional tiñe la forma en que vemos el mundo y el futuro. Asimismo, también tiñe lo que escuchamos.

La conversación misma está permanentemente generando cambios de estados emocionales en quienes participan en ella. Lo que decimos, cuándo lo decimos y cómo lo decimos provoca diferentes estados emocionales en la persona que escucha.

Las emociones operan como predisposiciones para la acción que especifican un dominio de acciones posibles.

La observación de la corporalidad es un dominio privilegiado para escuchar los estados emocionales en que nos encontramos inmersos en una conversación. La tensión corporal, el movimiento de las manos, la respiración, el tono de voz, son signos que revelan nuestras emociones.

➤ Otro factor que debe ser mencionado es la *historia personal*. La gente escucha aquello que se les dice, en forma diferente, según sus experiencias personales. Esta historia personal abre o cierra nuestro escuchar, nuestra historia personal nos ha constituido como un particular tipo de observadores. . Es uno de los principales filtros que siempre tenemos con nosotros cuando nos comunicamos.

➤ *Prácticas sociales*: Toda conversación transcurre en un fondo de discursos históricos y prácticas sociales que especifican los dominios de sentido, acciones posibles y

condiciones de satisfacción asociadas a ciertas inquietudes que son producto de la tradición o deriva histórica que impuso una forma de hacer las cosas.

Una orientación en el coaching es provocar en el sujeto una nueva forma de escuchar los quiebres o problemas que declara. Asimismo, un gran dominio de acción y bienestar se abre cuando el aprendiz reconoce que su interpretación es la forma que él tiene de escuchar la situación que lo afecta. En la conversación de coach es interesante mostrar al coachee el tipo de posibilidades de acción y modo de vida que se abre desde sus interpretaciones.

Aprendizaje y coaching

“El coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje” (Goldsmith y otros, 2001).

Wolf (2004) plantea dos aspectos fundamentales del coaching: *aprendizaje y responsabilidad*. “Aprender es expandir nuestra capacidad de acción efectiva”.

A través del aprendizaje, incrementamos nuestra capacidad de acción y, por tanto, nuestro espacio de posibilidades e incrementamos nuestro poder. Cada vez que adquirimos nuevas competencias, ganamos poder. El aprendizaje nos permite ganar competencias y habilidades que nos posibilitan hacer lo que antes no podíamos. Al diferenciarnos de nuestra capacidad de acción pasada, aceleramos nuestro proceso de devenir y nos transformamos en seres humanos diferentes. Somos de acuerdo a como actuamos: la acción genera ser. (Rafael Echeverría, 2005)

Estilos de aprendizaje

Al momento de aprender las personas tienen preferencias o tendencias a utilizar unos comportamientos más que otros para lograr un aprendizaje significativo, estos comportamientos constituyen el estilo de aprendizaje.

Algunas personas necesitan comprender con cierta precisión aquello en lo que han de embarcarse, antes de pasar a la acción. Dichas personas necesitan entender, planificar, investigar, averiguar de alguna manera los diferentes posibles caminos a seguir, así como anticipar algunas dificultades que puedan surgir.

Por otra parte, existen personas que necesitan el paso a la acción casi de manera inmediata. Averiguar o entender demasiado no solo los pone impacientes sino que perjudica su performance. Ellas necesitan experimentar por sí mismas, ensayar, intentar y prontamente elaborar sus propias teorías al respecto.

El modelo de la programación Neurolingüística (PNL) considera que la información es captada o es enviada por las vías Auditivo (oído), Visual (ojos) y Kinestésico (cuerpo), y esto resulta muy importante en cuanto a las preferencias de quien aprende y quien enseña, y por lo tanto importante en el aprendizaje.

Estos tipos de sistemas se van desarrollando a medida que los usamos, por ello una persona aprende más escuchando, otra viendo imágenes y otras sintiendo lo que aprenden. Cuando se presenta información, en nuestro sistema de representación preferido nos es más fácil entenderla.

Cada sistema de representación, ya sea auditivo, visual o kinestésico tienen sus propias características, a continuación se citan las principales de ellas.

➤ Sistema de representación Visual:

- Las personas visuales aprenden mejor cuando leen o ven la información de alguna manera.
- Tienen más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez.

- Establecen rápidamente relaciones entre distintas ideas y conceptos.
- La capacidad de abstracción y la capacidad de planificar están directamente relacionadas con la capacidad de visualizar, ya que se vuelve una costumbre.
- En su conducta se muestra organizado, ordenado, observador, tranquilo y preocupado por su aspecto.
- Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber hacia a donde va. Le cuesta recordar lo que oye.
- Expresa sus emociones por medio de sus gestos.

➤ Sistema de representación Auditivo:

- Las personas auditivas aprenden mejor cuando reciben las explicaciones oralmente y cuando pueden hablar y explicar esa información a otra persona.
- Recuerdan mejor lo que escuchan que lo que leen, esto lo hacen por bloques enteros y en orden secuencial.
- Su manera de almacenar información es transfiriendo lo auditivo a un medio visual (el almacenamiento auditivo suele ser menos eficiente).
- Cuando se recuerda utilizando el sistema de representación auditivo se hace de manera secuencial y ordenada.
- Las personas que memorizan de forma auditiva no pueden olvidarse ni una palabra.
- No permite relacionar conceptos o elaborar conceptos abstractos con la misma facilidad que el sistema visual y no es tan rápido. Es, sin embargo, fundamental en el aprendizaje de los idiomas y de la música.
- En cuanto a su conducta, habla solo, se distrae fácilmente, mueve los labios al leer, facilidad de palabra y no le preocupa especialmente su aspecto.
- Expresa sus emociones verbalmente.
- Comete faltas de ortografía. "Dice" las palabras y las escribe según el sonido.
- Se mejora dando instrucciones verbales, repitiendo sonidos parecidos y dictando.

➤ Sistema de representación Kinestésico

- Las personas kinestésicas procesan la información asociándola a las sensaciones y movimientos del cuerpo.
- Se utiliza este sistema de forma natural cuando se aprende un deporte, pero también para muchas otras actividades.
- Aprender utilizando el sistema kinestésico es lento, mucho más lento que con cualquiera de los otros dos sistemas, el visual y el auditivo.
- En cuanto a la conducta responde a las muestras físicas de cariño, le gusta tocarlo todo, se mueve y gesticula mucho.
- Expresa sus emociones con movimientos.
- Una vez que se aprende algo con el cuerpo, es decir, con la memoria muscular, es muy difícil que se olvide.

Las investigaciones han demostrado que las personas aprenden más y mejor cuando utilizan las modalidades de aprendizaje que más les gusta.

Más allá del estilo de cada participante, todo aprendizaje requiere cierta sensación de control para que sea vivenciado en forma de disfrute. Presentamos un modelo que describe tres zonas o áreas de equilibrio interno respecto del aprendizaje o el cambio, según Daniel Sidelski (2009):

1. El área de confort: describe aquella zona en la cual la persona se mueve con comodidad ante los obstáculos, ya que dispone de los recursos necesarios y sabe como implementarlos de manera sumamente efectiva: su grado de control sobre las situaciones problemáticas es muy alto. Para que el aprendizaje ocurra se requiere de disciplina, alto desarrollo de la paciencia, perseverancia y muchas veces, vencer el aburrimiento.

2. El área de estiramiento: describe aquella zona en la cual se requiere la realización de esfuerzos especiales a la hora de atravesar los obstáculos, ya que la persona no

dispone de todos los recursos necesarios y debe, por consiguiente, desarrollar nuevas formas de relacionarse con el mundo. Por lo tanto, se optimiza el aprendizaje.

3. El área de pánico: Se refiere a aquellas condiciones que vuelven demasiado amenazadora la experiencia de aprendizaje. En dichas circunstancias, no solo se entorpece un aprendizaje efectivo, sino que además se generan, en numerosas ocasiones, situaciones de real riesgo, no solo psicológico sino también físico.

Según Chris Argyris (citado en Wolf, 2004), el aprendizaje tiene diversos caminos:

Hay un primer camino que llamamos el *aprendizaje de primer orden*. Se trata de un aprendizaje dirigido directamente a expandir mi capacidad de acción. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Buscar responder a la pregunta ¿Qué debo hacer o dejar de hacer para obtener un resultado diferente?

Un segundo camino de aprendizaje reconoce la posibilidad no de intervenir directamente al nivel de la acción, sino de dirigir el aprendizaje al casillero del observador. Para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observador que somos. Lo llamamos un *aprendizaje de segundo orden*. Es un aprendizaje que nos permite ver cosas que antes no veíamos y actuar de una manera que antes no podíamos. En resumen, es cuando se produce un determinado cambio en el observador.

Sin embargo, en el centro del observador que somos hay un “núcleo duro” que está conformado por nuestras distinciones, juicios, emociones, posturas que definen una manera particular de estar en el mundo. Ahora cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro, una nueva modalidad de aprendizaje se inaugura. Lo llamamos *aprendizaje transformacional*. Ello implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador.

Las modalidades de aprendizaje más útiles, según David Kolb (citado en Goleman y otros, 2004), son los siguientes:

- La experiencia concreta: tener una experiencia que nos permita ver y experimentar lo que estamos aprendiendo.
- La reflexión: pensar en la propia experiencia y en la de los demás.

- La construcción de modelos: esbozar una teoría que de sentido a lo que observamos.
- Aprendizaje a través del acierto y del error. Ensayo-error.

Capítulo II

Satisfacción Laboral

Introducción

En la actualidad, quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. En este contexto es necesario conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

Robbins (1998) hace referencia a algunos conceptos como:

- Compromiso con el trabajo: hace referencia al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- *Satisfacción laboral*: Actitud general de un individuo hacia su empleo.
- Compromiso organizacional: el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Satisfacción Laboral

La percepción que cada sujeto tiene respecto a cuán atendidos son sus deseos, expectativas y necesidades dentro de la empresa, es un factor determinante de la satisfacción que experimentan.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Satisfacción Laboral, según Robbins, (1996) se refiere a las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo.

Para Rafael Echeverría (2005) existe un algo que nos lleva a actuar, a intervenir en el curso de los acontecimientos y a no dejarlos fluir de manera espontánea. Esto expresa el supuesto de una cierta insatisfacción, de un cierto desasosiego, de una determinada pre-ocupación, inquietud que nos incita a actuar, a «ocuparnos» en el hacer.

Importancia de la Satisfacción Laboral

Según plantea Robbins la satisfacción laboral es importante por tres razones:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud. Previene el estrés laboral y otras enfermedades.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores. "Subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, 1996).

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

Factores determinantes de satisfacción laboral

Según Robbins (1998) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

➤ Satisfacción con el trabajo en sí

Se identifican cinco dimensiones:

1. *Variedad de habilidades*: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. *Identidad de la tarea*: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

3. *Significación de la tarea*: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

4. *Autonomía*: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. *Retroalimentación del puesto*: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

➤ Sistemas de recompensas justas

Hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

- *Satisfacción con el salario*

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. A través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

- *Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos*

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. Es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

➤ Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Las condiciones en las que realizan su trabajo, no sólo influye en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de su propia calidad de vida. El estrés, la fatiga, el accidente o la enfermedad son efectos que se contextualizan en organizaciones de trabajos deficientes y, probablemente, poco productivas.

Otro aspecto a considerar es la *cultura organizacional* de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de

trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no sean opuestas.

➤ Satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. La relación con el jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral del empleado.

Según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

En general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

➤ Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Se considera que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Teorías de la Satisfacción Laboral

Puede pensarse que cuando una persona decide ingresar a una organización, lo hace impulsada por determinados motivos, deseos, aspiraciones que busca satisfacer.

Chiavenato (2000), sostiene que cada trabajador está dispuesto a incurrir en determinados costos y esfuerzos, a fin de obtener satisfacción a cambio. No obstante, el

punto central radica en que para que realmente el sujeto experimente satisfacción y bienestar, la percepción de las recompensas tiene que ser mayor (o igual) que la de los costos invertidos.

- *Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg (1959)*

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», (teoría biofactorial). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala».

Parte del interrogante ¿Qué quiere la gente para sus trabajos?

Se demostró que en las situaciones en las que se sentían bien eran atribuidas a factores provenientes de sí mismo; y en las que se sentían mal eran atribuidas a factores provenientes del entorno. Concluye diciendo que lo opuesto a la 'satisfacción' es la 'no satisfacción' y que lo opuesto a la 'insatisfacción' es la 'no insatisfacción'.

La teoría Biofactorial de la Satisfacción está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de Satisfacción Laboral. Postula después, que la Satisfacción Laboral y la Insatisfacción Laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador.

Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral.

En función de ello, concluyó que las características tendientes a generar una actitud positiva en el empleado tenían que ver con aspectos intrínsecos del trabajo o factores motivacionales. En tanto la insatisfacción se hallaba relacionada con características extrínsecas del mismo o factores de higiene.

Los **factores de satisfacción o "motivadores"**, se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Están bajo el control y dominio del sujeto, debido a que se relacionan con lo que él mismo hace y cómo lo hace. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva.

Los principales *factores motivacionales* son: crecimiento, reconocimiento profesional, autorrealización, logros, asunción de responsabilidades, utilización de habilidades, ampliación o enriquecimiento del puesto, trabajo en sí mismo, ascensos .

Una segunda agrupación son los **factores higiénicos o extrínsecos**, aspectos propios del *ambiente y condiciones* en que se desempeña el trabajo, factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, la supervisión, política de personal y relaciones interpersonales entre colegas. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto se recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí,, como oportunidades de ascender, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

- *Teoría de la fijación de metas de Locke*

El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados (Wolf, 2004)

Locke considera que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente de motivación laboral importante. Las metas indican a los empleados lo que tienen que realizar y cuanto esfuerzo hay que invertir.

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la meta: las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar. Si el sujeto acepta la meta y se siente capaz realizara un gran esfuerzo para lograrla.

Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan. Ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Si las personas toman parte en la fijación de las metas, es más probable que acepten incluso una difícil, que si se la hubiera asignado el jefe. La razón es que los individuos están más comprometidos con las decisiones en las que participaron. La participación sí aumenta la probabilidad de establecer y obedecer acuerdos sobre las metas más difíciles.

Retroalimentación: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer, es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento.

Además de la retroalimentación, se ha descubierto que otros *4 factores* influyen en la relación entre metas y desempeño:

- Compromiso con las metas: el individuo se compromete con las metas sobre todo cuando estas se hacen públicas, cuando el sujeto tiene un locus de control interno y cuando él fijó su meta (en lugar de que se la asignaran).

- Eficacia personal: convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea.

- Características de la tarea: las metas tienen un efecto más importante en el desempeño cuando las tareas son simples, bien aprendidas e independientes.

- Cultura nacional: esta teoría está vinculada a la cultura norteamericana, por lo que es probable que la fijación de metas no incremente automáticamente el desempeño de empleados en otras culturas, donde se encuentran otras condiciones.

- *Teoría de las necesidades de Maslow*

De acuerdo con investigaciones realizadas por el psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), existen 5 niveles de necesidades humanas, que en caso de no ser resueltas generan insatisfacción.

1. Nivel básico o fisiológico: son inherentes a la naturaleza del organismo y son básicas para mantener la vida. Su aparición es independiente de la experiencia.

Se refiere a lo material, lo biológico: abrigo, alimentación, etc.

Aplicado al ámbito laboral, se refiere a las condiciones de iluminación, ventilación, visibilidad, así como también a una remuneración que permita la obtención de alimentos y condiciones físicas saludables en la vivienda.

2. Nivel de seguridad: dependen de la experiencia; constituyen la necesidad de estar libre de daños y/o pérdidas.

Está relacionado con gozar de ciertas garantías de no ser agredido físicamente (uno mismo, los seres queridos o los bienes patrimoniales). En este sentido, significa experimentar la sensación psicológica de no tener que pelear para sobrevivir.

3. Nivel de pertenencia:

Se refiere a que somos seres sociales y necesitamos ser aceptados por los demás, sentir que se pertenece a un grupo social (asociación, participación, pertenencia, afecto) Su frustración genera inadaptación y soledad. Aplicado al ámbito laboral, se refiere a sentir la colaboración armoniosa con el equipo de tareas, dar y recibir afecto y protección, a ser llamado por su nombre.

4. Nivel de autoestima, estatus y reconocimiento:

Son el deseo de estimación propia y de los demás. Proveen de adecuación, independencia y autonomía. Su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, desamparo que conducen a desánimo y/o actividades compensatorias por lo general inadecuadas.

- *Autoestima*: alude a la experiencia de sentirse valioso por sí mismo y orgulloso por lo que uno hace y es.
- *Estatus*: necesidad de detentar una posición definida dentro de un grupo o estructura.
- *Reconocimiento*: necesidad de que el esfuerzo personal sea reconocido de algún modo por las otras personas, ya sea por medio de elogios, agradecimientos o premios materiales.

5. Nivel de autorrealización: Se relaciona con el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar lo máximo del propio potencial por medio del desarrollo continuo.

En este sentido, guarda relación con la necesidad de desarrollar los talentos y las capacidades personales y contar con la posibilidad de expresarlos.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante ya que la anteriormente satisfecha deja de motivar. Para motivar a una persona hay que ver en qué parte de la jerarquía está ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior (tienen origen externo) y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización son de orden superior (se gratifican internamente).

Satisfacción Laboral y Coaching

El Coaching Ontológico Individual es un proceso que fomenta el conocimiento de sí mismo y constituye una motivación para el cambio, así como la orientación necesaria para que ese cambio satisfaga las metas individuales y organizacionales.

El coach se enfoca en el crecimiento y bienestar del cliente. Un mejor rendimiento personal se traduce en un mejor rendimiento en el trabajo. Se apunta a mejorar la efectividad y aumentar la satisfacción laboral.

Actualmente hablamos de ***“calidad de vida laboral”***, en un intento por humanizar el ámbito de trabajo. La misma depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, es decir, del bienestar y satisfacción que las personas experimentan al trabajar en una organización. Si la calidad de vida laboral es buena, el clima de confianza y respeto generará en el individuo un fortalecimiento de la motivación y un incremento de los sentimientos de bienestar y satisfacción derivados del trabajo, además de una mejora en la productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2000).

El grado de satisfacción y en consecuencia, la calidad de la vida laboral, depende fundamentalmente de las emociones que las personas experimentan en su puesto de trabajo.

Si desde un proceso de coaching, aquello que nos interesa es intervenir en la capacidad de acción efectiva de un individuo o de una organización, si lo que nos preocupa es el aumentar su poder, no podemos prescindir de observar e intervenir en el dominio de la emocionalidad.

Según Robbins, (1996) la satisfacción laboral hace referencia a las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo.

Generar el contexto para la expresión emocional es tarea del coach y sobre ella se asentará también la confianza. Las emociones constituyen un dominio siempre presente en toda acción humana. En muchas oportunidades un coaching suele iniciarse a partir de una emoción, cuando el coacheado siente que algo le pasa.

Humberto Maturana (citado en Wolf, 2004) sostiene que las emociones son predisposiciones para la acción. “yo llamo conversar, aprovechando la etimología latina de

esta palabra que significa dar vueltas juntos, al entrelazamiento del lenguaje y el emocionar que ocurre en el vivir humano en el lenguaje”.

Como mencionábamos en capítulos anteriores, el coach no solo deberá estar atento al lenguaje verbal y corporal, sino también al emocional.

Rafael Echeverría (2005) sostiene que para comprender la acción humana, debemos prestar cuidadosa atención a nuestra vida emocional. Nuestras emociones son determinantes básicas de lo que podamos o no lograr en los dominios del trabajo, aprendizaje, sociabilidad, espiritualidad.

Rafael Echeverría (2005) considera que el aspecto emocional de la persona es el aspecto más importante cuando se trata de aprendizaje y de coaching. El campo emocional de la persona es el factor que define sus límites para el cambio y la superación personal.

Sin cambiar el estado emocional en que la persona se encuentre, nuestras oportunidades para producir cambios serán muy limitadas. Sin embargo, si tenemos el cuidado de cambiar primero el contexto emocional en el cual puede tener lugar el aprendizaje o el coaching, podemos ampliar inmediatamente la disposición de alguien a la transformación. En otras palabras, aun cuando el campo emocional de la persona fija límites para su transformación, ese campo en si puede transformarse de modo de ampliar esos límites.

Diferencia entre estado de ánimo y emociones

Rafael Echeverría en “La ontología del lenguaje” (2005) sostiene, que cuando hablamos de emociones, podemos señalar las circunstancias particulares que las generan. Podemos identificar los acontecimientos que gatillan las emociones. Las mismas son específicas y reactivas. Entonces, si queremos entender una determinada emoción, es importante remitirla al acontecimiento desencadenante.

Mientras que cuando hablamos de estados de ánimo, nos referimos a una emocionalidad que no remite necesariamente a condiciones específicas y que, por lo

tanto, normalmente no los podemos relacionar con acontecimientos determinados. Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos.

Independientemente del lugar donde nos encontremos y de lo que hagamos, los seres humanos siempre estamos en algún estado de ánimo que, comúnmente, no elegimos ni controlamos, simplemente nos encontramos en él. Lo que empezó como una emoción ligada a un determinado acontecimiento, puede a menudo convertirse en un estado de ánimo si permanece con la persona el tiempo suficiente y se traslada al trasfondo desde el cual ella actúa.

Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, ciertas acciones son posibles y otras no, algunas posibilidades están abiertas y otras están cerradas. Los estados de ánimo no sólo condicionan las acciones posibles o no posibles de realizar. También condicionan la forma en que efectuaremos esas acciones.

Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, nuestras conversaciones son diferentes, hablamos y escuchamos en forma diferente. Esto nos permite descubrir el estado de ánimo en que se encuentran las personas, examinando sus conversaciones. Una conversación es siempre una combinación de dos factores básicos, lenguaje y emociones.

Capítulo III

Cultura Organizacional

Introducción

Es de gran importancia comprender el modo en que las distintas empresas están organizadas, conocer los comportamientos, tradiciones y valores que las sostienen, así como también los fenómenos que se dan dentro de ellas, debido a que repercuten inevitablemente en la satisfacción de los trabajadores.

Cada organización cuenta con características particulares, que pueden ser un factor contribuyente o no para el desarrollo de sus empleados, y que a su vez, están influidas, en mayor o menor grado, por el contexto externo (economía, cultura, política, etc.), la ideología y la cultura organizacional de la misma. Sus miembros encarnan, viven y transmiten los principios, valores, reglas y normas compartidas, que rigen el funcionamiento general del sistema. El hecho de comprender el impacto que producen estos factores sobre los trabajadores, facilita la implementación de herramientas que contribuyen a su bienestar, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

El conocimiento de la cultura organizacional de una empresa permite comprender mejor la forma de operar de los distintos actores, predecir determinadas conductas, y dirigir los esfuerzos a fin de producir un cambio favorable.

Cultura organizacional

El concepto *cultura organizacional*, podría remontarse a Elton Mayo y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de Taylor, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

Rafael Echeverría (2005) considera que una organización es un espacio en el que se nutre una determinada cultura, en el que la gente comparte un pasado, una forma colectiva de hacer las cosas en el presente y un sentido común de dirección hacia el futuro.

Toda organización cuenta con una cultura que le es inherente, que conforma una especie de “*personalidad*” que hace que cada sistema sea único y diferente de los demás; es decir, que cada organización tenga su propia identidad.

Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un tras-fondo compartido, generando condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa, al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida, una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto. Este trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones. Desde este trasfondo, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa.

Esto es lo que se conoce como la «cultura» de una empresa. Esta cultura permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. (Rafael Echeverría, 2005)

Robbins, S. (1996) sostiene que la *cultura organizacional* es un *sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras*.

Por su parte Schein, E. (1985) define a la *cultura organizacional* como un modelo de presunciones básicas que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas válidas dentro de una organización y, en consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir.

En las organizaciones existe una *cultura dominante* y diversas *subculturas*. Estas últimas, incluyen los valores centrales, pero adicionan aspectos específicos y particulares propios de cada grupo o departamento. Reflejan las experiencias, historias y problemas que atraviesan los diversos subsistemas, facilitando el establecimiento de pautas necesarias y útiles. Sin embargo, pueden constituir un problema cuando no se integran armónicamente a la cultura global.

Edgar H. Schein (1988) en su libro “Cultura Empresarial y Liderazgo”, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."

Características principales que captan la esencia de la cultura de una organización

S. Robbins (1996), sugiere que existen siete factores que permiten delinear la cultura de una organización:

1. Innovación y asunción de riesgos: grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: grado hasta el cuál se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. Orientación hacia las personas: grado hasta donde las decisiones toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los trabajadores.
5. Orientación al equipo: grado en que las actividades están organizadas en torno a equipos de trabajo, en lugar de individualmente.
6. Energía: grado en que se estimula la energía y competitividad, en lugar de la calma y la pasividad.
7. Estabilidad: grado hasta dónde se prefiere el mantenimiento del statu quo en lugar del crecimiento.

La mayor o menor intensidad de cada una de estas características, determina el marco referencial que influye en el comportamiento y actitudes de los trabajadores. La fuerza del efecto sobre los sujetos, depende de la fortaleza de la cultura.

Se denomina *cultura fuerte*, cuando existe un alto grado de acuerdo entre los miembros, acerca de lo que simboliza la organización. Esto deja de manifiesto que los esfuerzos van dirigidos hacia una misma dirección, a la vez que favorece la cohesión, la lealtad y el compromiso (Robbins, 1996).

Existen diversos "elementos" culturales según Schein:

➤ *Producciones*

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que vienen dadas por su entorno físico y social (espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros).

➤ *Valores y conductas* como manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar desgajados de la conciencia, así como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden servir de guía o recurso que permite actuar ante la incertidumbre generada por eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Señalan a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave.

➤ *Presunciones básicas*, como la esencia, lo que la cultura realmente es.

Una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo. Son presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Tienden a ser incontestables e indiscutibles.

Atributos clave de la cultura organizacional según Kreps (1992)

- ✓ *Valores*: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa.
- ✓ *Héroes*: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- ✓ *Ritos y rituales*: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- ✓ *Redes de trabajo de la comunicación cultural*: canales informales de interacción.

A estos atributos, Freitas agrega los siguientes:

- ✓ *Historias y Mitos*: narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
- ✓ *Tabúes*: tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- ✓ *Comunicación*: manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
- ✓ *Normas*: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

En el año 2000, Mercedes Rolo, contempló como únicos componentes de la cultura organizacional los valores, la cultura en sí misma, la misión y visión de la organización, que al ser interpretados y vividos por sus individuos, le dan características propias a la organización.

Funciones de la cultura organizacional

Según Robbins, S. (1996) la cultura organizacional sirve para:

- Definición de límites, es decir, diferenciación entre una organización y las demás.
- Transmite una sensación de identidad para los miembros de la organización.
- Facilita la aceptación de un compromiso, más allá de los intereses personales.
- Mantiene la estabilidad y coherencia del sistema social, al proporcionar normas apropiadas respecto a lo que se debe hacer y decir.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez:

- *Función epistemológica*: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- *Adaptativa*: los empleados se adaptan a las normas de la organización.
- *Legitimadora*: Justifica el sentido y valor de la organización.
- *Reguladora* (controladora): La cultura se convierte en guía informal del comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- *Motivadora*: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal y facilitan el compromiso con metas relevantes.
- *Simbólica*: Representación de la vida social de un grupo. Resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Sin una cultura que condicione el funcionamiento de sus miembros, sería tal la desorganización, falta de coordinación y ambigüedad, que resultaría imposible lograr consenso y el cumplimiento de objetivos.

Culturas como inconveniente

Existen ocasiones en las cuales la cultura puede resultar disfuncional para la organización:

- *Barrera al cambio*: la cultura establecida puede dejar de ser la apropiada cuando el entorno organizacional atraviesa cambios rápidos. La capacidad para reconocer que “las cosas ya no son como siempre” es lo que determina el grado de flexibilidad de la cultura, y el éxito o el fracaso de la organización en su proceso de adaptación.
- *Barrera a la diversidad*: una cultura fuerte constituye un aspecto desfavorable cuando alcanza el punto tal, de limitar la adaptación de empleados de orígenes diversos y además, valores y particularidades que son aceptables.
- *Barrera a las fusiones y adquisiciones*: para que la adquisición prospere, tiene más que ver con el grado en que concuerdan las culturas de las organizaciones. Es importante estar alertado y preparado para que no se produzca el choque cultural.

El nuevo entorno de los negocios, el avance tecnológico, los acelerados cambios en las organizaciones, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia es necesario que las empresas no solo quieran renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, sino también que las personas redefinan los modelos con los que venían funcionando hasta entonces, y de ese modo convertirse en los verdaderos artífices del progreso.

Cultura Organizacional y Coaching

El coaching es un proceso de transformación. Mediante el cambio de comportamiento originado en los individuos, un líder puede transformar a la organización y lograr una actitud de compromiso. El coaching puede constituir un impulso para el

cambio organizacional. En él se brinda a las personas la oportunidad de alinear su propio comportamiento con los valores y visión de la organización. (Goldsmith, 2001)

El coaching es el método para cambiar de una cultura de poder sobre las personas, a otra en que se libera “el poder que está dentro” de las mismas. Denominamos al poder como la oportunidad de ejercer la responsabilidad, de hacernos cargo.

“Al hacer coaching se necesitara saber cómo influirán las acciones del cliente en el sistema más amplio de su actividad y a su vez como ese sistema limitara o condicionara lo que el cliente puede hacer y su modo de pensar”. (O’ Connor, 2004, 106)

El profesor del Departamento de Conducta de las Organizaciones de la Facultad de Administración de la Case Wester Reserve, Richard Boyatzis (2004, 219) afirma: “cuando en una organización prima el descontento y la insatisfacción, la raíz de estos problemas suele asentarse en los hábitos que gobiernan a la organización, hábitos que se derivan de reglas muy arraigadas en la cultura de una organización”.

Una parte importante para comprender la *realidad emocional* de una organización consiste en descubrir los hábitos que se hallan más arraigados y que por tanto, pueden dirigir la conducta. Es muy frecuente que estos hábitos no tengan mucho sentido para los implicados, pero que sigan utilizándolos porque “así es como nosotros hacemos las cosas”.

Es necesario tener en cuenta que la inercia de la cultura de una organización es muy fuerte y son muchos los núcleos de resistencia al cambio.

Según R. Boyatzis (2004), existen programas que no tienen adecuadamente en cuenta el poder de la cultura e incurren en alguno de estos errores:

- Pasar por alto el estado real de la organización suponiendo que, si las personas aprenden lo que deben hacer y ser, los sistemas y la cultura de la organización se adaptara automáticamente al proceso de cambio.
- Centrar el proceso de cambio exclusivamente en la persona y desdeñar las normas cotidianas de los grupos y de la cultura circundante.

Crear una cultura de Coaching nos permite:

- ✓ Facilitar no solo que las personas se adapten a los cambios, sino que sean capaces de diseñar, crear, inventar los cambios.
- ✓ Conectar al ser humano con valores trascendentales y el compromiso.
- ✓ Crear relaciones efectivas / afectivas, mejorando la comunicación.
- ✓ Promover el logro de resultados extra-ordinarios.
- ✓ Desarrollar contextos de apertura, compromiso, respeto, confianza y poder, para la coordinación efectiva de acciones y el logro de equipos de trabajo de alta performance.

El liderazgo como cambio cultural dirigido

La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son ellos los que implantan la cultura en los empleados. El liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas.

Una función esencial del liderazgo es *la manipulación de la cultura*: Supone un reto importante para el líder, ya que implica la superación de presunciones que se dan por sentadas, la apreciación de lo que se necesitan para garantizar la salud y supervivencia del grupo, y a su vez, la creación de un marco que permita al grupo evolucionar hacia nuevas presunciones culturales.

Los buenos coaches comprenden los problemas y las culturas de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional. Para ser realmente útil, el coach debe contemplar los problemas a que se enfrenta el líder desde distintas perspectivas: a nivel individual (que es lo que sucede en la persona), a nivel grupal (la dinámica de los distintos equipos de trabajo), y el nivel organizativo (el modo en que todo

ello encaja en la cultura de la organización, el sistema y la estrategia de la empresa). Y para ello el coach deberá confeccionar un programa de desarrollo adaptado al sujeto y acompañarle a lo largo de todo el proceso.

Goleman y otros (2004) sostienen que los mejores programas de desarrollo del liderazgo son aquellos orientados a la transformación de la cultura, las competencias y el espíritu de la organización. Son programas que se atienen a los principios del cambio autodirigido y que utilizan un enfoque múltiple del aprendizaje y del desarrollo que se centra simultáneamente en el individuo, el equipo y la organización.

Los mejores programas suelen incluir estos elementos:

- Tener en cuenta la cultura, y en ocasiones el cambio de cultura, de una organización.
- Seminarios en torno a la filosofía y la práctica del cambio individual.
- No centrarse únicamente en el talento para los negocios, sino tener también en cuenta las competencias de la inteligencia emocional.
- Experiencias de aprendizaje creativas e intensas que apunten hacia un objetivo.
- Servirse de relaciones que respalden el aprendizaje, como los equipos de aprendizaje o el coaching ejecutivo.

En el contexto proporcionado por el coaching ejecutivo, los líderes pueden hablar de las cosas que les duelen, les apasionan y llegar a establecer un contacto muy profundo consigo mismos, con sus equipos y con la organización.

El coaching ejecutivo, según Goleman y otros (2004), suele centrarse en la evaluación del liderazgo y en la atención continua al proceso de desarrollo personal. También incluye trabajar en cuestiones organizativas de índole general que suelen afectar a las relaciones interpersonales, el clima emocional, la cultura organización, la política de la empresa.

El coaching constituye una especie de catalizador del aprendizaje del líder que proporciona una imagen diferente de lo que está sucediendo en la organización, especialmente del modo en que los empleados perciben al líder y al equipo directivo.

Liderazgo y emociones

Hasta hace poco tiempo, el mundo empresarial desdeñaba las emociones como ruido que obstaculizaba el funcionamiento racional de las organizaciones. Cada vez resulta más necesario admitir los beneficios del liderazgo emocionalmente inteligente y educar a los líderes para que puedan generar un clima emocional resonante que aliente el desarrollo de las personas.

La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados. La clave se asienta en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás. El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación y el compromiso. (Goleman y otros, 2004)

Los líderes que son emocionalmente inteligentes saben movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar el tono emocional de sus subordinados.

Cada uno de los 4 dominios de la inteligencia emocional, conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, aporta un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante.

Estilos de Liderazgo según Goleman y otros (2004)

Los mejores líderes son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo y que saben pasar de uno a otro en función de las circunstancias.

✓ Visionario:

El líder visionario determina la dirección que debe seguir el grupo. Esboza un objetivo común que resulta movilizador. No impone el modo en que debe actuar cada uno

de los empleados y deja suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Resulta apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

✓ Coaching:

El coach contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Es la persona que ayuda a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos.

El adecuado uso del coaching no solo promueve el desarrollo de competencias, sino que también aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. Resulta apropiado cuando se necesita que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.

✓ Afiliativo:

Este tipo de líderes fortalecen las relaciones y alientan la fidelidad de los trabajadores. Ilustra a la perfección la competencia de la colaboración. Están interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados.

Establece un clima de relación armónica. Resulta apropiado cuando se necesitan salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

✓ Democrático:

El mejor ámbito de aplicación de este estilo tiene lugar cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas y opiniones de sus empleados. Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso y la participación.

Presenta 3 competencias fundamentales de la inteligencia emocional: trabajo en equipo, gestión de conflictos y la influencia. La fortaleza clave del líder participativo es saber escuchar. Transmiten la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y preocupaciones de sus empleados.

Existen 2 estilos disonantes que es necesario utilizarlos con moderación:

✓ Timonel:

El líder timonel, es una modalidad de liderazgo que puede resultar útil, sobre todo en los ámbitos técnicos o entre profesionales muy experimentados. Un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. También resulta adecuado cuando queremos conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

Los objetivos más frecuentes de este estilo, alentar y ejemplificar niveles muy elevados de rendimiento, parecen admirables. Establece objetivos desafiantes y estimulantes.

Los rasgos distintivos del líder timonel: niveles de excelencia demasiado elevados, impaciencia con el bajo rendimiento y una excesiva prontitud a asumir las responsabilidades de los demás y a resolver personalmente los problemas. La competencia fundamental de la inteligencia emocional reside en la adecuada combinación de motivación de logro (para mejorar el rendimiento) e iniciativa (para aprovechar las oportunidades). Puede haber falta de empatía. Sin embargo, este estilo puede funcionar bien en combinación con otras modalidades, como el estilo visionario (que se caracteriza por alentar el entusiasmo) o el afiliativo (que se centra en la formación de equipos).

✓ Autoritario:

El estilo coercitivo o autoritario resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa, cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización, o en una emergencia, situaciones en que el líder puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

La competencia más importante para el buen uso de este estilo radica en el autocontrol emocional, una competencia que permite que el líder contenga su enojo e impaciencia.

Es un estilo de liderazgo muy negativo, cuando suele aplicarse de modo inadecuado.

Goleman y otros (2004, 119) afirman que “cada uno de los estilos de liderazgo se sirve de diferentes competencias de la inteligencia emocional, pero los mejores líderes saben utilizar el enfoque más adecuado a cada situación y pasar de uno a otro en función de las necesidades”.

Los líderes resonantes saben cuándo deben aplicar una modalidad colaboradora y cuando ser visionarios, cuando deben escuchar y cuando deben impartir órdenes. Este tipo de líderes poseen una especial habilidad para conectar con lo que realmente es importante y esbozar una visión ideal que sintonice con los valores de sus subordinados.

Una teoría que tiene en cuenta estos elementos es la del **Liderazgo Situacional**. La proposición básica de esta teoría sostiene que “entre más trate un gerente de adaptar su *estilo de liderazgo* a una determinada *situación*, y a las *necesidades de sus subordinados*, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales” (Schein, 1982).

El liderazgo situacional es definido como aquel líder que cambia su estilo según la persona con quien está trabajando. Las tres cualidades del liderazgo situacional son diagnóstico, flexibilidad y consenso.

Características

- Instruir: imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.
- Dirigir: el líder manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta progresos.
- Apoyar: facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.

- Delegar: pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

SEGUNDA PARTE

“MARCO METODOLOGICO”

Capítulo IV

Metodología

Introducción

En este apartado se procederá a explicar los instrumentos utilizados en la investigación (entrevista semidirigida y Cuestionario de satisfacción laboral) para medir las variables propuestas: Coaching, satisfacción laboral y cultura organizacional.

El objetivo del presente trabajo consiste en describir posibles diferencias generales entre dos empresas mendocinas, una que incluye procesos de coaching y otra que no. Así mismo, describir la percepción de cambio de aquellos que pasaron por el proceso de coaching y apreciar si el mismo puede repercutir en la satisfacción laboral y cultural organizacional de la empresa.

La información obtenida en la investigación, pueda ser utilizada como un diagnóstico del estado actual de la satisfacción laboral de cada uno de los niveles jerárquicos implicados.

La parte práctica se abordará desde una *perspectiva netamente situacional*, en función de lo cual las generalizaciones a otros sujetos u otras organizaciones, resultan inapropiadas. La validez del presente trabajo es, por lo tanto, una *validez interna*, vale decir, representativa del grupo de personas seleccionado y no de otros grupos o sectores (Sierra Bravo, 1993). Los resultados arrojados del análisis e interpretación de los datos serán aplicables solamente al grupo de sujetos en cuestión.

Procedimiento

Para comenzar con la investigación se seleccionaron 12 sujetos de manera intencional, 6 sujetos de dos empresas, de distinto nivel jerárquico (3 gerentes y 3 jefes), con las siguientes características:

- Antigüedad en el cargo: entre 1 año y 15 años trabajando en la empresa
- Edad comprendida entre 30 y 55 años

- Diferente sexo: Femenino y Masculino

Fue necesario realizar el contacto con el Gerente de Recurso Humano de cada una de las empresas seleccionadas, una en la que no se haya realizado coaching a su personal y otra empresa en la que si se haya llevado a cabo el proceso de coaching. A través del mismo, se pudieron acordar los correspondientes días para asistir a las empresas, tomar las entrevistas y aplicar los cuestionarios de satisfacción laboral.

El primer encuentro se realizó en la empresa A en la que no se realiza procesos de coaching a su personal. Se aplicaron las entrevistas y cuestionarios a los 6 sujetos designados. Por medio de la entrevista semidirigida se recabaron datos generales acerca de la capacitación que reciben de la empresa, de cuán bien se sienten haciendo su trabajo, de su proyección a futuro dentro de la misma, si se evalúa el desempeño, sobre sus objetivos personales, etc.

El segundo momento del trabajo de campo se llevó a cabo en la empresa B en la que si se aplicó coaching a sus gerentes y jefes. Se administraron las dos técnicas anteriormente mencionadas, y luego, con los datos obtenidos se realizó el análisis y presentación de resultados de la tesina y las comparaciones correspondientes para responder a los objetivos planteados.

Cabe destacar que los resultados obtenidos a partir del estudio de estos 12 sujetos, no son representativos de la población. Solo cobran relevancia dentro del contexto investigado.

Planteamiento del problema

El tema propuesto surge a partir del interrogante acerca de cómo las empresas que aplican una disciplina como es el Coaching a su personal pueden modificar sus conductas, aumentar la satisfacción laboral y, por consiguiente, el rendimiento profesional.

La propuesta de esta investigación es dar a conocer el tema y la importancia de aplicar el proceso del coaching en las empresas, presentando a la vez los beneficios del mismo.

Para poder responder a lo planteado se elaboraron los siguientes objetivos:

Objetivos generales

- Describir posibles diferencias generales entre dos empresas mendocinas, una que incluye procesos de coaching y otra que no.

Objetivos Específicos

- Evaluar satisfacción laboral en cada una de las empresas seleccionadas, a través de un cuestionario de satisfacción laboral.
- Describir posibles diferencias de satisfacción laboral en los distintos niveles jerárquicos en cada una de las empresas.
- Describir posibles diferencias de satisfacción laboral entre la empresa A y la empresa B a nivel de jefaturas y gerencias.
- Explorar en la empresa con coaching el posible impacto del mismo en la satisfacción laboral de su personal.
- Explorar a través de una entrevista semidirigida la percepción que tienen los sujetos sobre la eficacia del coaching.
- Describir algunos aspectos generales de la cultura organizacional de cada empresa, medidos a través de una entrevista semidirigida.
- Inferir posibles relaciones entre algunos aspectos de la cultura organizacional de cada empresa y los niveles de satisfacción laboral.

Hipótesis de trabajo

“Dentro de una investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados” (Hernández Sampieri, R.; Collado, C. y Lucio, P.; 1998, 74).

En nuestra investigación descriptiva, utilizamos hipótesis descriptivas que relacionan variables.

Nuestras hipótesis serían las siguientes:

- *“El coaching en una empresa podría incidir en el aumento de la satisfacción laboral”.*
- *“Los jefes y gerentes de la empresa con coaching podrían tener más arraigados los valores de la cultura organizacional de la empresa, que los jefes y gerentes de la empresa sin coaching”.*
- *“Los jefes y gerentes de la empresa con coaching podrían manifestar mayor satisfacción laboral que los jefes y gerentes de la empresa sin coaching”.*

Una vez establecidas las hipótesis, definimos las variables a medir: *“Una variable es serian propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse”.* (Hernández Sampieri, R.; Collado, C. y Lucio, P.; 1998, 75). La definición de las variables se debe hacer tanto en términos conceptuales como operacionales:

La ***definición conceptual o constitutiva*** es la que define a la variable con otros términos. Son *definiciones de diccionario o libros especializados*. Si bien son necesarias, resultan insuficientes, debido a que no relacionan la variable con la realidad. Después de todo siguen siendo conceptos.

Para que las variables puedan ser comprobadas, medibles, deben describirse las características reales fenómeno. Es decir, debe adecuarse la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación. Para ello, se utilizan las definiciones operacionales.

Se entiende por ***definición operacional*** a *aquella que especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable*. Sería el conjunto de procedimientos

que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia del concepto teórico en mayor o menor grado.

Más específicamente las variables con las cuales trabajamos serian:

1. *Coaching:*

Goldsmith M. y otros (2001, 167) afirman que “El coaching es un proceso de acción-aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al cliente información valida, decisiones libres e informadas que se basan en esa información, y compromiso interno con esas decisiones”.

2. *Satisfacción Laboral:*

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Hace referencia a la expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa colma sus expectativas y necesidades.

3. *Cultura Organizacional*

Robbins, S. (1996) sostiene que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras”.

Schein, E. (1985) define a la *cultura organizacional* como un modelo de presunciones básicas que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas válidas dentro de una organización y, en consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir.

Tipo de Estudio

El estudio es de tipo *descriptivo*, ya que seleccionamos una serie de cuestiones, como el coaching, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, para así describir lo que se investiga. Estos estudios miden de manera más bien independiente las variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

El procedimiento consiste en medir, en un grupo de personas, una/s variable/s, y proporcionar su descripción. Permiten tener un panorama de las mismas en un determinado momento. Luego puede hacerse descripciones comparativas entre grupos. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias (Hernández Sampieri y otros, 1998, 60).

Es un *estudio transversal o transeccional* que se caracterizan por recolectar información en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Se realiza un corte transversal, y se analizan e interpretan las variables en ese único punto (Hernández Sampieri y otros, 1998, 186).

Diseño de investigación

Según Hernandez Sampieri el *diseño de investigación* se refiere al plan o estrategia concebida para responder a los objetivos y preguntas de la investigación.

El termino diseño señalaría al investigador lo que debe realizar para alcanzar la consecución de sus objetivos de estudio, responder a los interrogantes que se ha planteado y analizar la veracidad de las hipótesis enunciadas en un ámbito determinado.

En la investigación se utiliza un *enfoque cualitativo* debido a que éste busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes de la investigación, calificándose como datos las descripciones detalladas de eventos, interacciones,

conductas observadas, experiencias, emociones, etc. Además, este enfoque evalúa el desarrollo natural de los procesos, por lo que no hay manipulación de la realidad. El investigador se inserta en las experiencias individuales de las personas y construye el conocimiento, reconociéndose parte del fenómeno. Se destaca por su carácter naturalista (al estudiar los fenómenos en su ambiente natural) e interpretativo (ya que se busca encontrarle sentido a los fenómenos según los significados que las personas les otorguen). (Hernández Sampieri y cols., 2008)

El enfoque cualitativo consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos. (Hernández Sampieri y cols., 2008)

Selección del grupo de sujetos estudiados

Una vez establecida la unidad de análisis, en este caso dos empresas mendocinas, se estimará la población que se estudiara y sobre la cual se aplicarán los resultados. La misma debe situarse con claridad en torno de sus características, lugar y tiempo.

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Sampieri y otros, 1998, 207)

La muestra definiría que o quienes van a ser estudiados, es decir, sujetos u objetos de estudio extraídos de una población o universo. En nuestra investigación hablamos de una *muestra no representativa de tipo intencional*.

La selección de quienes participaron en el estudio fue *intencional*, es decir, que los sujetos fueron elegidos de acuerdo a las necesidades de la investigación; careciendo de representatividad, y de posibilidades de generalizar los resultados a otras empresas del medio.

Instrumentos de medición

Se considera que un *instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en su mente* (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P.: 1998).

Los instrumentos utilizados para responder al diseño de investigación fueron: breve *entrevista semidirigida*, de una duración aproximada de 10 minutos, para recolectar información personal y descriptiva considerada importante. Luego se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral de J. L. Meliá y J. M. Peiró, ya que consideramos que el mismo reúne las características adecuadas para acercarnos a nuestro objeto de estudio.

Instrumentos metodológicos:

- ***Entrevista semidirigida***

Se utilizó este tipo de entrevista en nuestra investigación, debido a que se considera que se debe tener en cuenta la particularidad del discurso del entrevistado y al mismo tiempo se necesitaba pautar una serie de ítems comunes en las entrevistas.

En la “entrevista semidirigida” el entrevistador dispone de una cierta libertad en el interrogatorio, pero tiene que cumplir con otras normas que deben permanecer invariables. En otras palabras, el investigador debe llevar a cabo el interrogatorio, ateniéndose a ciertas preguntas previamente formuladas, pero además le está permitido introducir variaciones según la marcha y las vicisitudes de la entrevista.

El entrevistado tiene la libertad para expresar sus problemas comenzando por donde prefiera, donde el entrevistador interviene con el fin de:

- Señalar algunos vectores cuando el entrevistado no sabe como comenzar o por donde seguir.
- Señalar situaciones de paralización por incremento de la angustia

- Inquirir acerca de aspectos de conducta del entrevistado a los que este no se ha referido espontáneamente y se consideran importantes recabar.

En la entrevista semidirigida el examinador debe adecuarse a la personalidad del examinado, pero esta adecuación nunca debe ser absoluta.

- ***Cuestionario de Satisfacción Laboral de J. L. Meliá y J. M. Peiró***

El cuestionario utilizado para medir la Satisfacción Laboral, fue diseñado por José L. Meliá y José M. Peiró, en la década de los ´80, en la Universidad de Valencia, España.

Elaborado desde una perspectiva científica, pero con una amplia aplicación práctica, se ha convertido en una de las alternativas en idioma español, más utilizadas para obtener una evaluación correcta del estado de satisfacción laboral de una organización.

Sus resultados arrojan un índice global e índices específicos de diversas facetas del fenómeno.

Por la composición de sus proposiciones, permite su aplicación a trabajadores con diversos roles, y empresas de toda índole, tanto de los sectores de servicios, como industriales, permitiendo la comparabilidad de los datos a través de departamentos, tipos de empresas y zonas geográficas.

Está constituido según un modelo de escala tipo Lickert, cuyas afirmaciones cuentan con siete opciones de respuestas, que van desde muy insatisfecho a muy satisfecho.

En esta investigación, se optó por utilizar la versión intermedia, (S20/23) ya que es de rápida aplicación, explora adecuada y confiablemente las dimensiones fundamentales del fenómeno. La misma, mantiene una estructura de cinco factores:

Factores	Proposiciones
<p>1. <u>Satisfacción intrínseca del trabajo</u>: hace referencia a la satisfacción que el trabajador experimenta, ya sea hacia el contenido mismo de su trabajo, o hacia aspectos relativos a su ejecución.</p>	<p>1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</p> <p>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</p> <p>3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</p> <p>5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</p>
<p>2. <u>Satisfacción con las prestaciones recibidas</u>: grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la organización brinda, y respecto al cumplimiento de normas laborales.</p>	<p>4. El salario que usted recibe.</p> <p>11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</p> <p>12. Las oportunidades de promoción que tiene.</p> <p>22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</p> <p>23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</p>

<p><u>3. Satisfacción con el ambiente físico:</u> se refiere a la satisfacción que el trabajador desarrolla respecto a las condiciones y contexto del trabajo.</p>	<p>6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</p> <p>7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</p> <p>8. La iluminación de su lugar de trabajo.</p> <p>9. La ventilación de su lugar de trabajo.</p> <p>10. La temperatura de su lugar de trabajo.</p>
<p><u>4. Satisfacción con la supervisión:</u> grado de satisfacción que experimenta el trabajador respecto al estilo de dirección del superior del que depende.</p>	<p>13. Las relaciones personales con sus superiores.</p> <p>14. La supervisión que ejercen sobre usted.</p> <p>15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</p> <p>16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</p> <p>17. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.</p> <p>18. El apoyo que recibe de sus superiores.</p>
<p><u>5. Satisfacción con la participación:</u> grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a las posibilidades</p>	<p>19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</p>

que tiene de emitir opiniones y tomar decisiones, desde su puesto.	<p>20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</p> <p>21. Su participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa.</p>
--	---

La *consigna* del cuestionario es la siguiente:

“Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con estas alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen distintos aspectos de su trabajo:

1. Muy insatisfecho.
2. Bastante insatisfecho.
3. Algo insatisfecho.
4. Indiferente.
5. Algo satisfecho.
6. Bastante satisfecho.
7. Muy satisfecho.”

Debido a que la finalidad de la investigación es realizar un análisis cualitativo de la variable, no se hará un tratamiento estadístico de los resultados.

Capítulo V

Análisis y Presentación de Resultados

Datos de la muestra

✓ ***EMPRESA A: sin coaching***

TABLA N° 1: Datos de los sujetos seleccionados empresa A

<i>Sujeto</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad en la empresa</i>	<i>Cargo que ocupa</i>
1	Masculino	50 años	10 años	Gerente de Administración y Finanzas
2	Masculino	50 años	5 años y medio	Gerente de Recursos Humanos
3	Femenino	40 años	11 años	Gerente de Turismo y Relaciones Publicas
4	Masculino	43 años	3 años y medio	Jefe de Logística y Comercio Exterior
5	Femenino	37 años	2 años y medio	Jefe de Personal
6	Masculino	31 años	5 años	Jefe de Tesorería

✓ **EMPRESA B: con coaching**

TABLA N° 2: Datos de los sujetos seleccionados empresa B

<i>Sujetos</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Antigüedad en la empresa</i>	<i>Cargo que ocupa</i>
7	Masculino	55 años	17 años	Gerente General
8	Masculino	44 años	17 años	Gerente de Asuntos Legales
9	Masculino	55 años	27 años	Gerente Técnico Operativo
10	Femenino	44 años	17 años	Jefe de Administración y Finanzas
11	Masculino	47 años	1 año	Jefe de Recursos Humanos
12	Femenino	30 años	1 año y 10 meses	Jefe de Personal

TABLA N° 3: Datos comparativos entre empresa A y empresa B

	EMPRESA A <i>Sujetos sin coaching</i>						EMPRESA B <i>Sujetos con coaching</i>					
Cargos	Gerentes			Jefes			Gerentes			Jefes		
Casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inducción	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Capacitación	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Bienestar laboral	10	10	9	7	8	8	10	8	9	9	8	9
Vida profesional vs vida privada	9	9	7	8	8	7	7	7	9	8	8	7
Valores personales vs valores organizacionales	C	C	C	M	M	C	C	C	M	M	M	M
Evaluación de desempeño	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Proyección a futuro	10	10	9	8	8	10	9	8	9	8	8	7

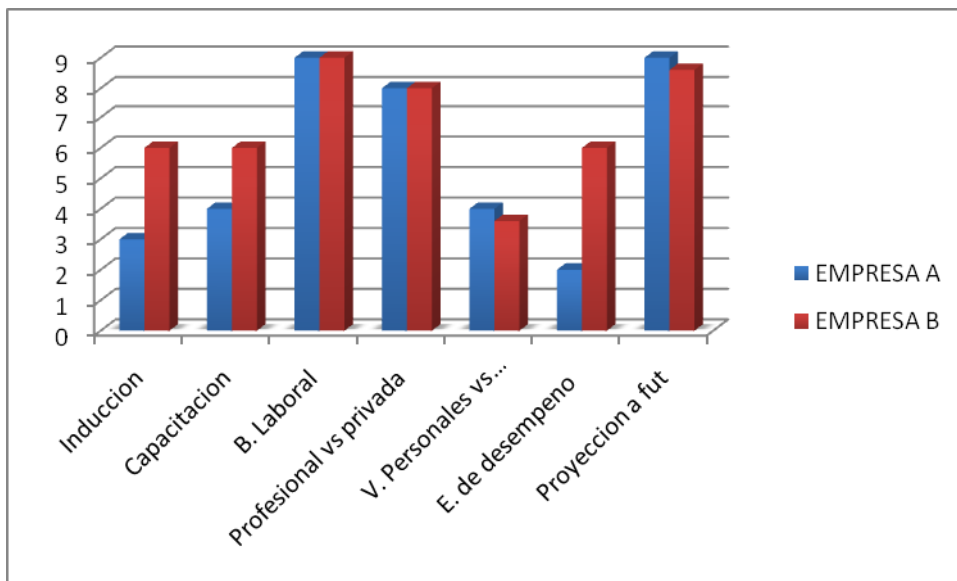


GRAFICO N° 1: Comparación entre empresas A y B

Podemos concluir lo siguiente:

✓ En cuanto a la **inducción** que la empresa otorga a los sujetos que ingresan a trabajar en la misma, podemos decir que en la empresa B es mayor que en la empresa A.

✓ En la empresa B todos los sujetos entrevistados reciben **capacitación** constante, mientras que en la empresa A dos de los sujetos no poseen ese beneficio.

✓ **Bienestar laboral**

Promedio empresa A: 8,8

Promedio empresa B: 8,8

En ambas empresas se obtuvo un promedio de 8,8 en relación a como se sienten trabajando en la empresa.

✓ **Vida profesional vs vida privada:**

Promedio empresa A: 8

Promedio empresa B: 8

El promedio con respecto a lograr un equilibrio entre la vida profesional y la vida privada, en las dos empresas es de 8.

✓ **Valores personales vs valores organizacionales:** En ambas empresas, los sujetos encuentran alineados sus valores personales con los valores de la organización. Podemos inferir, que se identifican con los valores que predominan en la cultura organizacional de la empresa.

✓ Con respecto a la **evaluación de desempeño**, en la empresa B se evalúa el desempeño de los empleados a través de un programa establecido. Mientras que en la empresa A no se ha diseñado un programa de evaluación de desempeño común. Cuatro de los sujetos entrevistados sostiene que no son evaluados por sus superiores, mientras que los dos sujetos que plantean que si se evalúa su desempeño, es dentro de su equipo de trabajo, con una evaluación directa entre jefe y subordinado. El gerente de turismo y relaciones públicas, plantea que en su equipo aplican el método de productividad para evaluar a los empleados.

Podemos inferir, que los sujetos de la empresa B al finalizar el año, tienen un feedback de parte de sus superiores sobre los objetivos logrados y aspectos a mejorar para el año próximo.

✓ **Proyección a futuro:**

Promedio empresa A: 9, 16

Promedio empresa B: 8,16

El promedio obtenido con respecto a la proyección a futuro que tiene los sujetos dentro de la empresa, es mayor en la empresa A, por una diferencia de 1 punto, que en la empresa B. Sin embargo, en ambos casos es elevado.

EMPRESA B: Casos de sujetos coacheados

Caso n° 7: Gerente General

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Individual	2 años	6, 7 meses	Para el conocimiento personal y el logro de objetivos.	Si	Si, muy positivo.

“Me pareció muy específico, una actualización de la visión de la situación de cada uno muy transparente, muy frontal”...

“El coaching siempre es bueno, es formidable porque te devuelve todas tus ventajas, fortalezas y todas tus falencias, debilidades. Creo que esa es clave, la devolución de lo que uno hace, actúa e interactúa”...

“Me ayudo a manejar bien las relaciones interpersonales comenzando a pensar en el otro, en que hay una persona en juego y entender las diferencias. La comunicación interpersonal ha sido un elemento que me sirvió mucho”...

Caso n° 8: Gerente de Asuntos Legales

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Individual	2 años	6 meses	Mejorar el clima interno y las relaciones del equipo de trabajo.	Si	Si

“Me pareció útil, fue un espacio para la reflexión personal sobre lo laboral y lo personal, los objetivos de vida, la relación en tiempo, las relaciones interpersonales”...

“No sé si los cambios son tan perceptibles, porque es difícil de medir. Creo que en todos los aspectos mejore, pero no fue un cambio tan rotundo”...

“Al coaching lo veo como algo positivo, es una instancia de crecimiento importante pero no fue determinante”...

Caso n° 9: Gerente Técnico Operativo

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Individual	2 años	6 meses	Para poder llegar a los demás, a la diversidad de personal dentro de mi área.	Si	Si

“Principalmente me ayudo a entender un poco más al otro. Mejore por lo tanto, en mis relaciones con los demás”...

“Me hizo entender muchas cosas. Fue un cambio productivo”...

Caso n° 10: Jefe de Administración y Finanzas

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Grupal	5 meses	4 meses	Conocimiento de fortalezas y debilidades	Si	Si

“Me ayudo mucho a ver y conocer mis debilidades y fortalezas. Fue un proceso de coaching con muchas actividades y ejercicios. Mejore mucho en la parte relacional”...

Caso n° 11: Jefe de Recursos Humanos

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Individual, Ontológico	1 año	Alrededor de 7 sesiones	Para mi crecimiento personal y profesional.	Si	Si, muy positivo.

“Fue totalmente útil. A partir de lo que uno creció como persona, uno vuelca eso en los distintos ámbitos”...

“Básicamente mejore el poder llegar más a mis colaboradores, con las herramientas que uno aprendió. Mejore mucho en mis relaciones interpersonales y a aprender a tratar de sacar lo mejor del colaborador”...

“Para trabajar el coaching en forma coherente hay que trabajarlo desde la visión, misión y valores de la empresa”...

Caso n° 12: Jefe de Personal

<i>Tipo de coaching</i>	<i>Hace cuanto</i>	<i>Duración</i>	<i>Propósito</i>	<i>Mejora de competencias</i>	<i>Impacto positivo en su productividad</i>
Grupal	5 meses	4 meses	Poder conocer mis debilidades y fortalezas	No	Poco impacto

“No fue algo muy útil. En algunas cosas si en otras no”...

“El propósito del coaching era poder conocer mis debilidades y fortalezas. No logre detectar del todo mis debilidades”...

“Lo que sí, me pude conocer un poco más”...

Cuestionario de Satisfacción Laboral

Análisis e interpretación de resultados de cada una de las empresas y sus correspondientes niveles jerárquicos:

✓ *EMPRESA A* (sin coaching)

- **JEFES:**

- a. Satisfacción intrínseca con el trabajo:*

- Con respecto a la satisfacción que le produce el trabajo en sí mismo: uno de los jefes contesto estar bastante satisfecho (6), en tanto los demás respondieron estar muy satisfechos (7).
- A las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que se destacan, dos de los jefes respondieron estar bastante satisfechos (6), mientras que el tercero manifestó estar muy satisfecho (7).
- A las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, dos respondieron estar algo satisfecho (5), y uno manifestó estar bastante satisfechos (6).
- Con respecto los objetivos, metas y tasas de producción a alcanzar, dos de los sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6), y uno estar algo satisfecho (5).

b. Satisfacción con las prestaciones recibidas:

- Con respecto al salario recibido, un sujeto manifestó estar bastante satisfecho (6), y dos sujetos respondieron estar algo satisfechos (5).
- A las oportunidades de formación que le ofrece la empresa, las respuestas fueron, algo satisfecho (5), algo insatisfecho (3) y bastante insatisfecho (2).
- A las oportunidades de promoción que tienen dentro de la Empresa, los sujetos respondieron: algo satisfecho (5), y dos sujetos manifestaron estar algo insatisfechos (3).
- Respecto al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales: los tres sujetos respondieron estar muy satisfechos (7).
- A la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales, las respuestas fueron: bastante satisfecho (6), algo satisfecho (5), indiferente (4).

c. Satisfacción con el ambiente físico:

- Respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar, uno de los sujetos manifestó estar muy satisfecho (7), otro algo satisfecho (5) y uno algo insatisfecho (3).
- Al entorno físico y al espacio de que dispone en su lugar de trabajo, dos respondieron estar algo insatisfechos (3), y uno reportó estar muy satisfecho (7).
- A la iluminación del lugar de trabajo, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7), otro bastante satisfecho (6), y el otro respondió estar algo satisfecho (5).
- Con respecto a la ventilación del lugar de trabajo, dos sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6) y el otro muy satisfecho (7).
- A la temperatura del lugar de trabajo, respondieron: muy satisfecho (7), algo insatisfecho (3), y bastante satisfecho (6).

d. Satisfacción con la supervisión:

- Respecto a las relaciones personales con sus superiores, un sujeto manifestó estar muy satisfecho (7), otro algo satisfecho (5) y uno respondió indiferente (4).
- Al tipo de supervisión que ejercen sobre ellos, dos respondieron estar algo satisfechos (5), y uno algo insatisfecho (3).
- A la proximidad y frecuencia con que son supervisados, dos de los jefes respondieron estar algo satisfechos (5) y uno, algo insatisfecho (3).
- A la forma en que los supervisores juzgan sus tareas, dos respondieron estar algo satisfechos (5) y el otro, respondió estar algo insatisfecho (3).
- A la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa, un jefe respondió estar muy satisfecho, otro estar bastante satisfecho (6), y el otro algo insatisfecho (3).
- Al apoyo que reciben de sus superiores, las respuestas fueron: dos muy satisfechos (7) y uno bastante satisfecho (6).

e. Satisfacción con la participación:

- Con respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a sus trabajos, las respuestas fueron: uno respondió estar bastante satisfecho (6) y los otros dos sujetos, algo satisfechos (5).
- A las posibilidades de participación en las decisiones de sus departamentos o secciones, las respuestas fueron: un jefe manifestó estar bastante satisfecho (6), otro algo satisfecho (5) y a otro le es indiferente (4).
- A la participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa, las respuestas fueron: dos respondieron estar bastante satisfechos (6), y otro algo insatisfecho (3).

Conclusiones:

El grupo de JEFES evaluados presenta, como característica general, un nivel moderado de satisfacción laboral respecto a los cinco factores evaluados:

1. Satisfacción intrínseca del trabajo
2. Satisfacción con las prestaciones recibidas
3. Satisfacción con el ambiente físico
4. Satisfacción con la supervisión
5. Satisfacción con la participación

Respecto a la Satisfacción intrínseca del trabajo, los jefes se manifiestan *satisfechos*.

Esto hace referencia a la satisfacción que el trabajador experimenta hacia el contenido mismo de su trabajo o hacia aspectos relativos a su ejecución. Los tres jefes están intrínsecamente satisfechos.

Sin embargo, si bien encuentran respuestas a sus deseos y expectativas referidas a sus tareas, podrían hallarse más satisfechos de lo que están en la actualidad.

Con respecto a las prestaciones recibidas por parte de la organización, los jefes experimentan un *nivel de satisfacción bajo*. Esto hace referencia al grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la organización brinda.

Los ítems en el que se encontraron respuestas de insatisfacción por parte de los sujetos, son aquellos que se refieren a las oportunidades de formación y promoción. Un jefe en particular percibe que dentro de la organización existen pocas posibilidades de satisfacer sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo, al no tener oportunidades de

promoción. Esto podría relacionarse con la poca motivación que está manifestando este jefe dentro de la empresa actualmente. Considera además, que la base del éxito profesional es la motivación y no la está experimentando.

Sin embargo, con respecto al cumplimiento de normas laborales, disposiciones y leyes laborales de la organización los sujetos manifiestan estar muy satisfechos.

La satisfacción con el ambiente físico hace referencia a la satisfacción que el trabajador desarrolla respecto a las condiciones laborales y el contexto de trabajo. En general, el grupo de jefes experimenta una *satisfacción moderada* respecto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos.

En tres ítems aparece algún grado de insatisfacción en ciertos sujetos:

- Con respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar.
- Al entorno físico y al espacio de que dispone para trabajar.
- Temperatura del lugar de trabajo.

Con respecto al estilo de supervisión, en términos generales, la satisfacción que el del grupo de jefes experimenta, *es relativamente bajo*. Esto hace referencia al grado de satisfacción que experimenta el trabajador respecto al estilo de dirección del superior del que depende.

El ítem en el que se presentan mayores puntajes es aquel que hace referencia al apoyo que reciben de sus superiores.

Un jefe expresa una actitud negativa en un ítem en particular: “igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa”.

Los ítems que presentan puntajes bajos son:

- Con respecto al tipo de supervisión que ejercen sobre ellos.
- A la proximidad y frecuencia con que son supervisados.
- A la forma en que los supervisores juzgan sus tareas.

Haciendo referencia al grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a las posibilidades que tiene de emitir opiniones y tomar decisiones, desde su puesto, los jefes manifiestan una satisfacción *moderada*, tendiendo a ser baja.

El ítem en que se encontraron respuestas de insatisfacción es aquel que hace referencia a la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

- GERENTES:

- a. Satisfacción intrínseca*

- Con respecto a las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo, dos sujetos respondieron estar muy satisfechos (7), y uno bastante satisfecho (6).
- A las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que se destacan, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7), y dos sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6).
- A las oportunidades que les ofrecen sus trabajos de hacer las cosas que les gustan, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7), dos estar bastante satisfechos (6).
- Con respecto a los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, uno respondió estar muy satisfecho (7), y dos bastante satisfechos (6).

- b. Satisfacción con las prestaciones recibidas*

- Con respecto al salario que reciben, dos se manifestaron muy satisfechos (7), y uno bastante satisfecho (6).

- A las oportunidades de formación que les ofrece la empresa, dos de los sujetos respondieron estar muy satisfechos (7), y uno respondió estar bastante satisfecho (6).
- A las oportunidades de promoción que tienen, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7) y dos se manifestaron bastante satisfechos (6).
- Respecto al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, los tres se manifestaron muy satisfechos (7).
- Con respecto la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales, los tres sujetos respondieron estar muy satisfechos (7).

c. Satisfacción con el ambiente físico

- Respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, uno se manifestó muy satisfechos (7), dos bastante satisfechos (6).
- Respecto al entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo, dos se manifestaron muy satisfechos (7), uno algo satisfecho (5).
- A la iluminación del lugar de trabajo, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6) y algo satisfecho.
- A la ventilación del lugar de trabajo, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), algo satisfecho (5) y algo insatisfecho (3).
- Con respecto a la temperatura del lugar de trabajo, uno se manifestó muy satisfechos (7), y los otros dos algo satisfechos (5).

d. Satisfacción con la supervisión

- Con respecto a las relaciones personales con sus superiores, los tres sujetos respondieron estar muy satisfechos (7).
- Respecto a la supervisión que ejercen sobre ellos, uno se manifestó muy satisfechos (7), dos bastante satisfechos (6).
- A la proximidad y frecuencia con que son supervisados, uno respondió estar muy satisfecho (7) y dos se manifestaron bastante satisfechos (6).
- A la forma en que sus supervisores juzgan sus tareas, los tres sujetos manifestaron estar bastante satisfechos (6).
- Respecto a la “igualdad” y “justicia” de trato que reciben de la empresa, dos se manifestaron muy satisfechos (7), y uno bastante satisfecho (6).
- Con respecto al apoyo que reciben de sus superiores, los tres sujetos respondieron estar muy satisfechos (7).

e. Satisfacción con la participación

- Con respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo los tres se manifiestan muy satisfechos (7).
- A la participación en las decisiones de sus departamentos o secciones, los tres se manifiestan muy satisfechos (7).
- Respecto a la participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa, dos se manifiestan muy satisfecho (7), y uno respondió estar bastante satisfecho (6).

Conclusiones:

Si se tienen en cuenta los cinco factores simultáneamente, puede concluirse que el grupo de GERENTES, desarrolla una *actitud positiva global* hacia sus puestos y hacia la Empresa.

Existe una coherencia entre aquello que esperan y desean de la organización y lo que reciben de la misma. El grupo de gerentes, experimenta *agrado y bienestar hacia sus trabajos*.

En términos generales, el grupo de gerentes reporta una alta satisfacción intrínseca.

Respecto a la actitud que los sujetos desarrollan hacia sus puestos, por el trabajo mismo o su ejecución, se observa que los gerentes de la empresa experimentan *bastante satisfacción*. Es decir, que aquello que esperan respecto a sus actividades, producen los resultados deseados.

Con respecto a las prestaciones recibidas aparece nuevamente, un nivel alto de satisfacción. Los sujetos manifiestan estar *muy satisfechos* con las mismas. Esto hace referencia de que el grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la organización brinda, es muy satisfactorio en los sujetos.

Se encuentran muy satisfechos con el salario que reciben, con las oportunidades de formación y promoción que reciben de la empresa. Y se identifican con una empresa responsable que cumple con las normas establecidas y las disposiciones laborales.

En cuanto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos, se observa una actitud positiva, aunque más moderada que la experimentada en los factores

anteriores. Los sujetos manifiesta estar *algo satisfechos* respecto a las condiciones laborales y el contexto en donde realizan su trabajo.

Los puntajes bajos, que denotan algún índice de insatisfacción, se encuentran en el ítem respecto a la ventilación del lugar de trabajo.

En promedio, el grupo de gerentes experimenta respecto a la supervisión una *satisfacción alta*. Se encuentran satisfechos con respecto a la proximidad y frecuencia de la supervisión, y a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa.

Los ítems en los que se presentan mayores puntajes son los referidos a las relaciones personales con sus superiores, y al apoyo que reciben de los mismos.

Con respecto a la participación de los gerentes, la satisfacción es nuevamente, *alta*. Los sujetos tienen posibilidades de trabajar libremente, asumir responsabilidades y tomar decisiones respecto a su trabajo. Todo ello, en coherencia con la cultura de la organización.

Son personas capacitadas y preparadas, para las cuales el trabajo es, más allá de un medio de sostén económico, un modo de realización personal.

✓ **EMPRESA B (con coaching)**

- JEFES:

a. Satisfacción intrínseca con el trabajo:

- Con respecto a la satisfacción que le produce el trabajo en sí mismo: uno de los jefes contestó estar muy satisfecho (7), en tanto los demás respondieron estar bastante satisfechos (7).
- Con respecto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que se destacan, los tres jefes respondieron estar bastante satisfechos (6).
- A las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, un sujeto manifestó estar muy satisfecho (6), mientras que los demás respondieron estar bastante satisfechos (6).
- Con respecto los objetivos, metas y tasas de producción a alcanzar, los tres sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6).

b. Satisfacción con las prestaciones recibidas:

- Con respecto al salario recibido, dos sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6), y un sujeto manifestó estar algo satisfecho (5).
- A las oportunidades de formación que le ofrece la empresa, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6) y el otro algo satisfecho (5).
- A las oportunidades de promoción que tienen dentro de la Empresa, dos sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6) y uno manifestó estar algo satisfecho (5)

- Respecto al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales: los tres sujetos respondieron estar muy satisfechos (7).
- Con respecto a la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales, dos de los jefes manifestaron estar bastante satisfechos (6), y el otro respondió estar algo satisfecho (5).

c. Satisfacción con el ambiente físico:

- Con respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar, uno de los sujetos manifestó estar muy satisfecho (7), mientras que los demás respondieron estar bastante satisfechos (6).
- AL entorno físico y al espacio de que dispone en su lugar de trabajo, dos respondieron estar muy satisfechos (7), y uno reportó estar bastante satisfecho (6).
- Respecto a la iluminación del lugar de trabajo, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7), y dos sujetos bastante satisfechos (6).
- A la ventilación del lugar de trabajo, dos sujetos respondieron estar muy satisfechos (7) y el otro bastante satisfecho (6).
- A la temperatura del lugar de trabajo, dos jefes respondieron estar muy satisfechos (7) y el otro reporto bastante satisfacción (6).

d. Satisfacción con la supervisión:

- Con respecto a las relaciones personales con sus superiores, dos sujetos respondieron estar muy satisfechos (7), otro algo satisfecho (5).
- Respecto al tipo de supervisión que ejercen sobre ellos, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6), y uno algo satisfecho (5).

- A la proximidad y frecuencia con que son supervisados, dos de los jefes respondieron estar bastante satisfechos (6) y uno, algo satisfecho (5).
- A la forma en que los supervisores juzgan sus tareas, un sujeto respondió estar bastante satisfecho (6) y los demás, manifestaron estar algo satisfechos (5).
- Respecto a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa, los tres jefes respondieron estar bastante satisfechos (6).
- Con respecto al apoyo que reciben de sus superiores, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6) y algo satisfecho (5).

e. Satisfacción con la participación:

- Con respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a sus trabajos, uno respondió estar muy satisfecho (7), mientras que los otros dos manifestaron estar bastante satisfechos (6).
- A las posibilidades de participación en las decisiones de sus departamentos o secciones, las respuestas fueron: un jefe manifestó estar muy satisfecho (7), los otros dos bastante satisfechos (6).
- Con respecto a la participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6), y algo satisfecho (5).

Conclusiones:

Por los datos recogidos a lo largo de los cinco factores analizados, podría decirse que el grupo de JEFES evaluados experimenta un *alto nivel de satisfacción* hacia sus trabajos y la empresa.

En general, puede concluirse que:

Con respecto a la satisfacción que el trabajador experimenta hacia el contenido mismo de su trabajo o hacia aspectos relativos a su ejecución, el grupo de jefes se encuentra *muy satisfecho*. Están satisfechos intrínsecamente, y la ejecución de las tareas y sus resultados, les reportan placer y satisfacción.

Podemos decir que este grupo de sujetos encuentran respuestas a sus deseos y expectativas referidas a sus tareas.

En el grupo de jefes, se destaca un *nivel de satisfacción moderado* respecto a las prestaciones recibidas. Esto hace referencia de que el grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la organización brinda, es satisfactorio para los sujetos.

El ítem que hace referencia al cumplimiento de normas laborales, disposiciones y leyes laborales presenta los mayores puntajes.

Con respecto a las condiciones ambientales de trabajo sobresale un *nivel alto de satisfacción laboral*. La satisfacción con el ambiente físico hace referencia a la satisfacción que el trabajador desarrolla respecto a las condiciones laborales y al contexto de trabajo.

Podemos inferir que el grupo de jefes se encuentra cómodo en su ambiente laboral y encuentran el bienestar necesario para continuar trabajando en la empresa.

Haciendo referencia al grado de satisfacción que experimenta el trabajador respecto al estilo de dirección del superior del que depende, se observa una *actitud positiva*, aunque más moderada que la experimentada en los factores anteriores.

El ítem que presenta el mayor puntaje compartido por los sujetos es aquel con respecto a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa. El grupo de jefes siente que es tratado de igual manera, sin discriminación ya sea por profesión o cargo dentro de la empresa.

Con respecto al grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a las posibilidades que tiene de emitir opiniones y tomar decisiones, desde su puesto, los jefes manifiestan estar *muy satisfechos*.

La cultura basada en el empowerment (delegación de responsabilidades y participación) podemos decir, que se extiende hasta esta categoría de trabajadores. El modo de funcionar es participativo.

- GERENTES:

- a. *Satisfacción intrínseca*

- Con respecto a las satisfacciones que les producen sus trabajos por sí mismo, un sujeto respondió estar muy satisfecho (7), y los demás bastante satisfechos (6).
- A las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que se destacan, los tres gerentes respondieron estar bastante satisfechos (6).

- A las oportunidades que les ofrecen sus trabajos de hacer las cosas que les gustan, los tres sujetos manifestaron estar bastante satisfechos (6).
- Respecto a los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, dos de los gerentes respondieron estar muy satisfechos (7), y uno de ellos bastante satisfecho (6).

b. Satisfacción con las prestaciones recibidas

- Con respecto al salario que reciben, los sujetos manifiestan estar bastante satisfechos (6).
- A las oportunidades de formación que les ofrece la empresa, los tres gerentes manifiestan estar bastante satisfechos (6).
- A las oportunidades de promoción que tienen, los sujetos manifiestan estar algo satisfechos (5).
- Respecto al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, dos de los gerentes manifestaron estar muy satisfechos (7), y el otro, bastante satisfecho (6).
- A la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6) y algo satisfecho (5).

c. Satisfacción con el ambiente físico

- Con respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, dos sujetos respondieron estar muy satisfechos (7), y uno de ellos, bastante satisfecho (6).

- Respecto al entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo, dos se manifestaron muy satisfechos (7), uno bastante satisfecho (6).
- A la iluminación del lugar de trabajo, las respuestas fueron: dos muy satisfechos (7), y uno de ellos, bastante satisfecho (6).
- A la ventilación del lugar de trabajo, dos sujetos respondieron estar muy satisfechos (7), y uno bastante satisfecho (6).
- Respecto a la temperatura del lugar de trabajo, las respuestas fueron: muy satisfecho (7), bastante satisfecho (6) y algo satisfecho (5).

d. Satisfacción con la supervisión

- Con respecto a las relaciones personales con sus superiores, uno de los gerentes respondió estar muy satisfecho (7), y dos de ellos respondieron estar bastante satisfechos (6).
- Respecto a la supervisión que ejercen sobre ellos, uno de los sujetos se manifestó muy satisfecho (7), y dos de ellos bastante satisfechos (6).
- A la proximidad y frecuencia con que son supervisados, uno respondió estar muy satisfecho (7), mientras que dos sujetos respondieron estar bastante satisfechos (6).
- A la forma en que sus supervisores juzgan sus tareas, los tres sujetos manifestaron estar bastante satisfechos (6).
- Con respecto a la “igualdad” y “justicia” de trato que reciben de la empresa, dos respondieron estar bastante satisfechos (6) y uno de ellos respondió estar algo satisfecho (5).

- Respecto al apoyo que reciben de sus superiores, un sujeto manifestó estar muy satisfecho (7), mientras que los demás respondieron estar bastante satisfechos (6).

e. Satisfacción con la participación

- Con respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo, dos de los gerentes respondieron estar muy satisfechos (7) y el otro bastante satisfecho (6).
- A la participación en las decisiones de sus departamentos o secciones, uno de los sujetos se manifiesta muy satisfecho (7), mientras que los demás reportan bastante satisfacción (6).
- Respecto a la participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a la empresa, dos se manifiestan muy satisfecho (7), y uno respondió estar bastante satisfecho (6).

Conclusiones:

A partir del análisis realizado de los cinco factores puede concluirse que el grupo de GERENTES experimentan un *nivel elevado de satisfacción laboral* hacia sus puestos y la Empresa.

El grupo de gerentes experimenta *bienestar hacia sus trabajos*. Los sujetos, esperan recibir a cambio de su aporte, la satisfacción de sus necesidades y metas personales. La

coherencia entre aquello que esperan y desean de la organización y de sus trabajos, y lo que reciben de la misma se convierte en el objetivo primordial.

Podemos sintetizar lo siguiente:

Con respecto a la actitud que los sujetos desarrollan hacia sus puestos, por el trabajo mismo o su ejecución, se observa que los gerentes de la empresa experimentan una *alta satisfacción intrínseca*. Es decir, que logran los resultados deseados con respecto a las actividades que desarrollan.

Respecto a las prestaciones recibidas por parte de la organización, los gerentes experimentan un *nivel moderado de satisfacción*. Esto hace referencia al grado de satisfacción que el trabajador experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la organización brinda.

El ítem que refleja el menor índice de satisfacción en los sujetos es el que hace referencia a las oportunidades de promoción que tienen en la empresa.

En cuanto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos, se observa una actitud positiva. Los sujetos manifiesta estar *bastante satisfechos* respecto a las condiciones laborales. Encuentran bienestar en su entorno de trabajo y se sienten cómodos trabajando en el mismo.

Con respecto a la supervisión los gerentes experimentan un nivel elevado de *satisfacción*. Se encuentran muy satisfechos con respecto a la proximidad y frecuencia de la supervisión, establecen buenas relaciones con sus superiores lo que denota un buen clima organizacional dentro de la empresa.

Por lo general, un puesto como el de gerente de un departamento o empresa denota la posibilidad de emitir opiniones, otorga autonomía y capacidad de decisión. En particular este grupo de gerentes manifiesta un *nivel alto de satisfacción* con respecto a la participación que tienen dentro de su grupo de trabajo y la empresa.

Los sujetos de este grupo, muestran una tendencia marcada al crecimiento y al progreso, a la vez que se manifiestan involucrados e identificados con la Empresa. El participar activamente en sus trabajos, así como en aspectos relativos a la organización es, por lo tanto, un factor de importancia.

ESTABLECIMIENTO DE COMPARACIONES Y DIVERGENCIAS ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS.

- **EMPRESA A: JEFES Y GERENTES**

- ✓ Satisfacción Intrínseca:

Los JEFES se manifiestan satisfechos intrínsecamente hacia el contenido mismo de su trabajo o hacia aspectos relativos a su ejecución. Sin embargo, reportan un nivel de satisfacción intrínseca menor que el de los Gerentes de la empresa A.

Los GERENTES experimentan una alta satisfacción intrínseca. Están motivados intrínsecamente, y la ejecución misma de sus actividades, les reportan placer y satisfacción.

✓ Satisfacción con las prestaciones recibidas

Los JEFES experimentan un nivel de satisfacción bajo. Principalmente, perciben que dentro de la organización las oportunidades de promoción son pocas.

Los GERENTES experimentan una actitud positiva con respecto a las prestaciones recibidas por la organización. Están “conformes” con los beneficios que la Empresa les da. Podría deberse por el cargo que ocupan en la empresa. Es decir, satisfacción por “posicionamiento”. A diferencia de los jefes, los gerentes se encuentran muy satisfechos con las oportunidades de formación y promoción que reciben de la empresa.

✓ Satisfacción con el ambiente físico:

El grupo total experimenta una satisfacción moderada respecto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos.

Si las condiciones son óptimas, la satisfacción y por consiguiente, el desempeño pueden no verse afectados o en todo caso aumentar. Es fundamental sentirse a gusto y cómodo en el ambiente laboral.

✓ Satisfacción con la supervisión:

Los JEFES con respecto al estilo de supervisión, el nivel de satisfacción que experimentan, es relativamente bajo. Los ítems que presentan actitudes negativas tienen relación con aspectos relativos a la igualdad, justicia, forma en que se juzga la tarea.

Los GERENTES, a diferencia de los jefes experimentan una actitud satisfactoria frente a la supervisión. Se encuentran satisfechos con respecto a la proximidad y frecuencia de la supervisión, y a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa. Tienen buenas relaciones con sus superiores.

✓ Satisfacción con la participación:

Los JEFES manifiestan una satisfacción moderada, tendiendo a ser baja con respecto a la posibilidad de emitir opiniones y tomar decisiones dentro de su grupo de trabajo y en la empresa. El ítem en que se encontraron respuestas de insatisfacción es aquel que hace referencia a la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

Si bien no todos sienten que cuentan con el protagonismo deseado, los espacios para la participación activa son cada vez mayores dentro de la empresa.

A diferencia de los jefes, el grupo de GERENTES siente que tienen posibilidades de trabajar libremente, asumir responsabilidades y tomar decisiones dentro de su grupo de trabajo y con respecto a la organización.

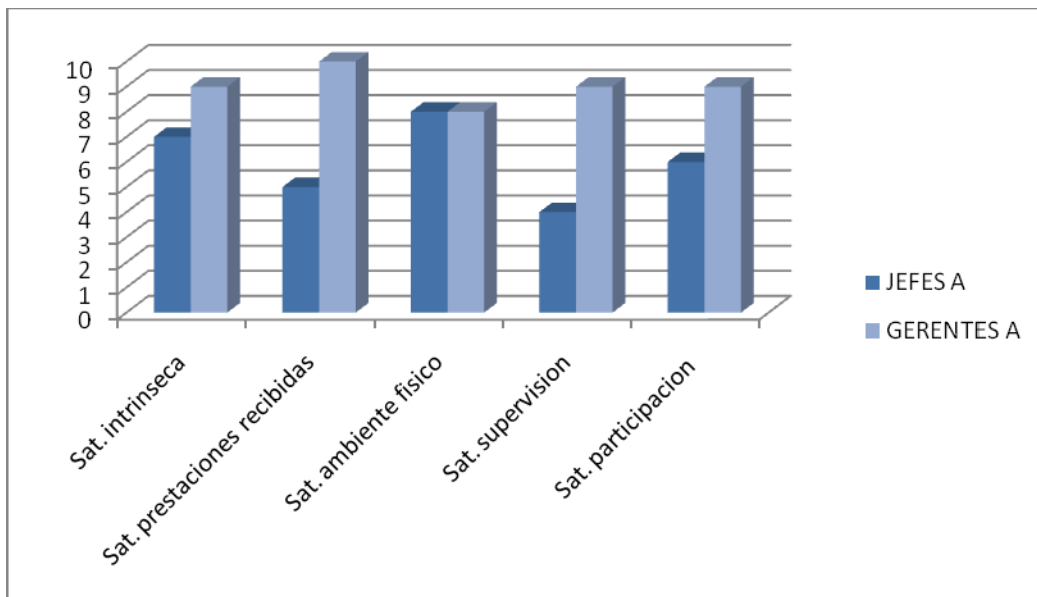


GRAFICO N° 2: Comparaciones entre cargos empresa A

- *EMPRESA B: JEFES Y GERENTES*

- ✓ Satisfacción Intrínseca:

Tanto JEFES y GERENTES reportan un elevado nivel de satisfacción intrínseca. Es decir, que el contenido mismo de su trabajo y su ejecución les reporta placer y satisfacción.

- ✓ Satisfacción con las prestaciones recibidas

En ambos grupos, el nivel de satisfacción que se experimenta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la empresa brinda, es moderado. Se encuentran conformes con lo que la empresa les da.

El ítem que hace referencia al cumplimiento de normas laborales, disposiciones y leyes laborales presenta los mayores puntajes. Se identifican con una organización responsable.

- ✓ Satisfacción con el ambiente físico:

El grupo total experimenta una actitud positiva respecto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos. Podemos inferir que el grupo de jefes y gerentes se encuentran cómodos en su ambiente laboral y encuentran el bienestar necesario para continuar trabajando en la empresa.

✓ Satisfacción con la supervisión:

El grupo de JEFES con respecto al estilo de dirección del superior del que depende, manifiestan una actitud positiva, aunque más moderada que la experimentada por el grupo de gerentes.

Los GERENTES experimentan un nivel elevado de satisfacción al respecto. Se encuentran muy satisfechos con la proximidad y frecuencia de la supervisión, establecen buenas relaciones con sus superiores lo que denota un buen clima organizacional dentro de la empresa.

El ítem que presenta el mayor puntaje compartido por los dos grupos de sujetos es aquel con respecto a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa.

✓ Satisfacción con la participación:

Los dos grupos de sujetos, JEFES y GERENTES, experimentan una actitud muy positiva con respecto a la participación. Ambos manifiestan un nivel alto de satisfacción con respecto a la posibilidad de emitir opiniones y tomar decisiones dentro de su grupo de trabajo y en la empresa. El participar activamente en sus trabajos, así como en aspectos relativos a la organización es un factor de importancia en estos grupos.

La cultura basada en el empowerment (delegación de responsabilidades y participación) podemos decir que se manifiesta en esta empresa. El modo de funcionar es participativo, en coherencia con la cultura de la organización.

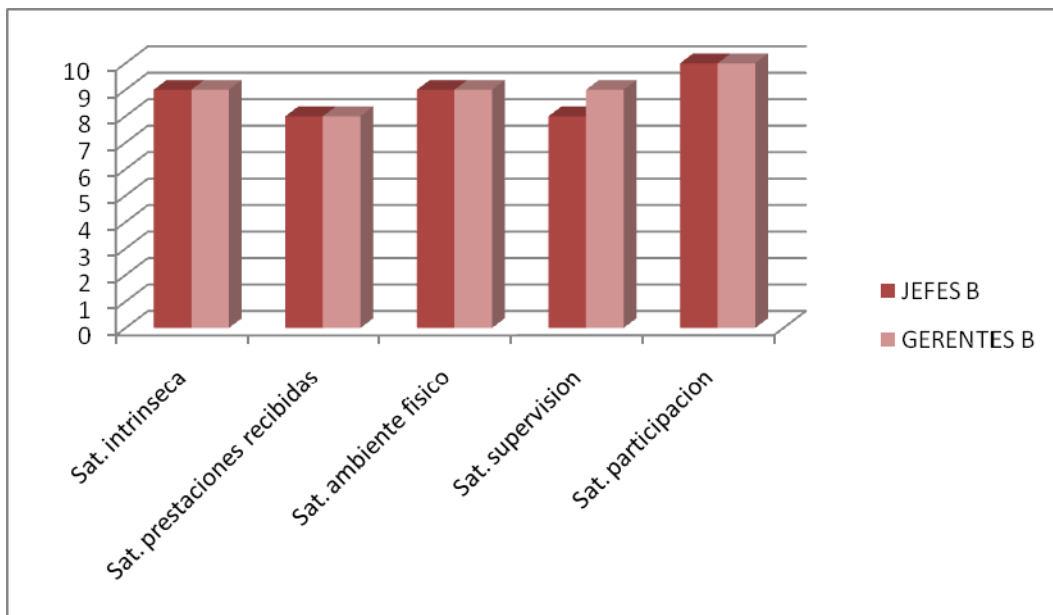


GRAFICO N° 3: Comparaciones entre cargos empresa B

ESTABLECIMIENTO DE COMPARACIONES ENTRE EMPRESA A Y EMPRESA B

✓ Satisfacción Intrínseca:

En ambas empresas, los dos grupos de sujetos encuestados presentan un elevado nivel de satisfacción intrínseca. Es decir que, el contenido mismo de su trabajo y aspectos relativos a su ejecución, les reportan placer y satisfacción.

✓ Satisfacción con las prestaciones recibidas

En la empresa A (sin coaching) los jefes experimentan un nivel de satisfacción bajo con respecto a las prestaciones que otorga la empresa. Principalmente, perciben que

dentro de la organización las oportunidades de promoción son pocas. Mientras que los jefes de la empresa B (con coaching), manifiestan un nivel más elevado de satisfacción laboral respecto a los beneficios básicos y adicionales que la empresa brinda.

Con respecto a los gerentes de ambas empresas, no se observaron diferencias significativas en este apartado. Es decir, que el nivel de satisfacción que se manifiesta respecto a los beneficios básicos y adicionales que la empresa les brinda, es similar.

✓ Satisfacción con el ambiente físico:

No se presentan diferencias significativas entre las empresas encuestadas. El grupo total experimenta una actitud positiva respecto a las condiciones ambientales en las que realizan sus trabajos. Podemos inferir que en ambas empresas los sujetos se encuentran el bienestar necesario y se sienten cómodos en su entorno laboral.

✓ Satisfacción con la supervisión:

Con respecto al estilo de supervisión los jefes de la empresa A experimentan un nivel de satisfacción relativamente bajo. Mientras que el grupo de jefes de la empresa B manifiestan una actitud más positiva. Tienen buenas relaciones con sus superiores y a su vez, se sienten respaldados y apoyados por los mismos.

El mayor puntaje compartido por los sujetos de la empresa B es aquel con respecto a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa. Mientras que los jefes de la empresa A presentan índices de insatisfacción en ese ítem.

En ambas empresas, el grupo de gerentes presenta una actitud satisfactoria frente a la supervisión. Se encuentran satisfechos con respecto a la proximidad y frecuencia de la

supervisión, y a la igualdad y justicia de trato que reciben de la empresa. Establecen buenas relaciones con sus superiores.

✓ Satisfacción con la participación:

Los jefes de la empresa A se encuentran menos satisfechos con respecto a la posibilidad de emitir opiniones y tomar decisiones dentro de su grupo de trabajo y en la empresa, que los jefes de la empresa B, quienes manifiesta un elevado nivel de satisfacción.

Mientras que los jefes de la empresa A consideran que participan poco en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, los jefes de la empresa B sostienen lo contrario. Sienten que tiene la posibilidad de trabajar libremente, asumir responsabilidades y tomar decisiones.

En cuanto a los gerentes de ambas empresas, los dos grupos de sujetos experimentan un alto nivel de satisfacción con respecto a la participación que tiene en su grupo de trabajo y en la empresa.

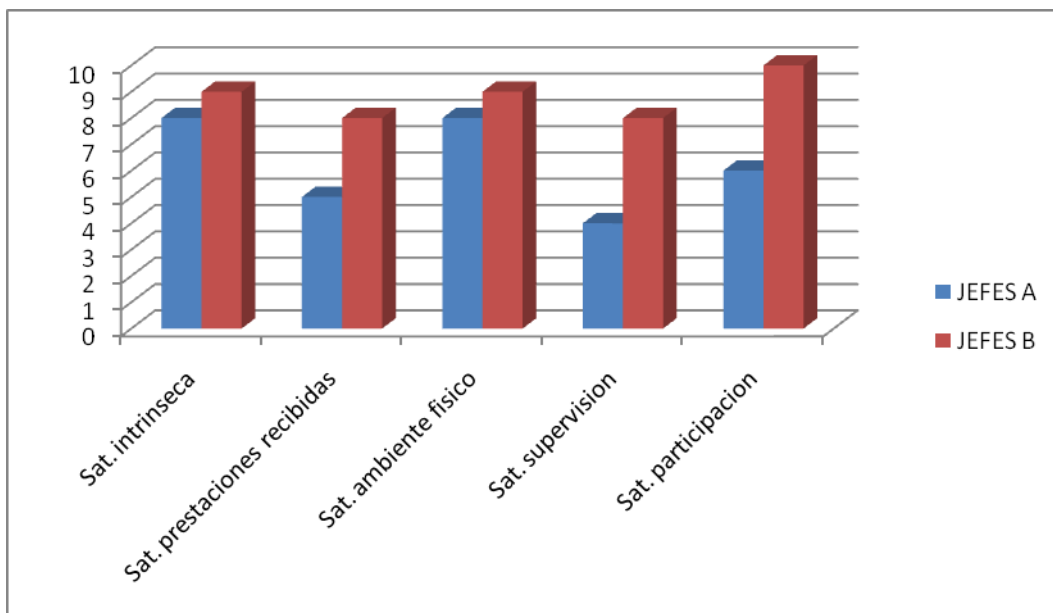


GRAFICO N° 4: Comparaciones entre empresas A y B nivel de jefatura

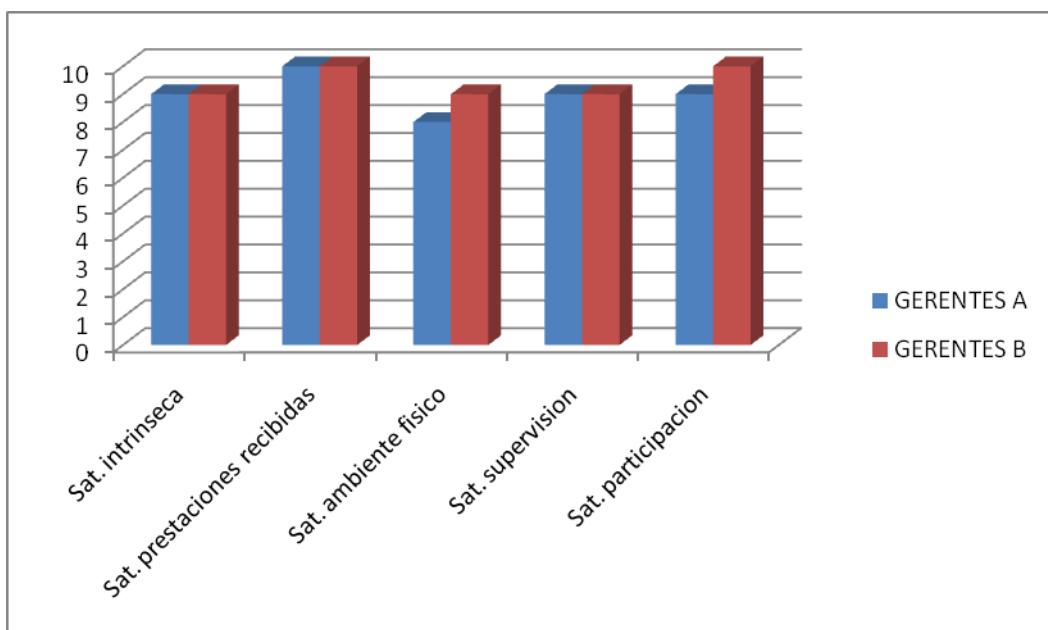


GRAFICO N° 5: Comparaciones entre empresa A y B nivel gerencial

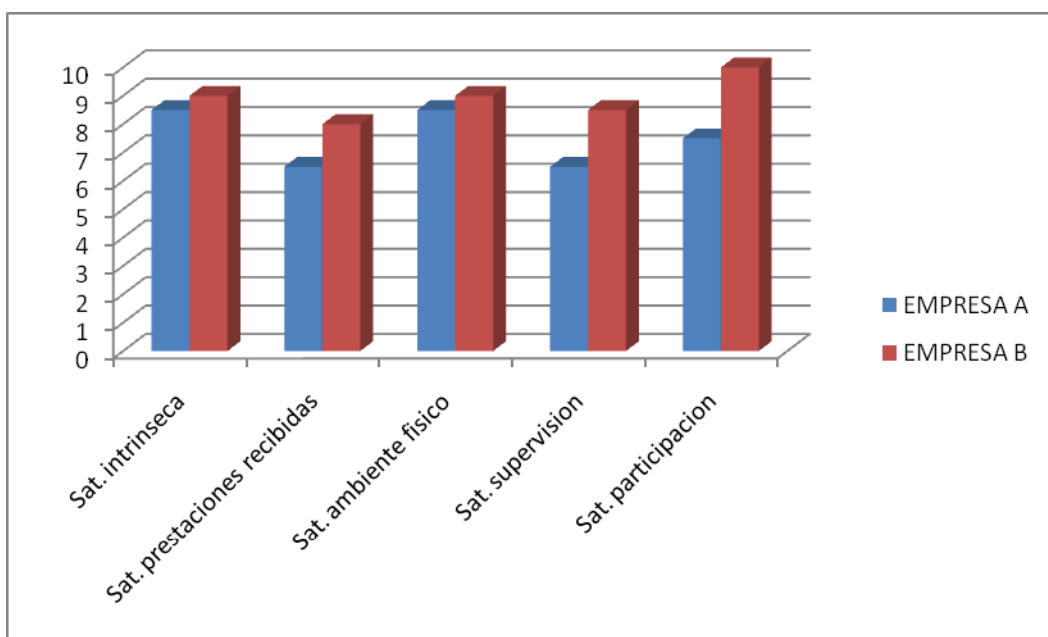


GRAFICO N° 6: Comparaciones entre empresa A y B satisfaccion laboral

A partir del análisis de cada uno de los factores, puede concluirse que:

1. En la empresa A los gerentes se manifiestan más satisfechos que el grupo de jefes.

El grupo de los gerentes muestra, en general, un nivel de satisfacción elevado, en tanto en el grupo de jefes el mismo tiende a ser bajo.

Las mayores diferencias se pueden ver en 3 factores principales:

- Satisfacción con las prestaciones recibidas
- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con la participación

Podríamos inferir, que el estilo de liderazgo que se está aplicando a este grupo de jefes no es el adecuado.

2. No se encontraron diferencias significativas entre los gerentes y jefes de la empresa B, con respecto a la satisfacción experimentada en su puesto de trabajo y empresa en general.

3. Se observan diferencias de satisfacción laboral entre la empresa A y la empresa B en el nivel de jefatura.

Principalmente en los siguientes factores:

- Satisfacción con las prestaciones recibidas
- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con la participación

4. No se observan diferencias significativas con respecto a la satisfacción laboral entre los gerentes de las dos empresas seleccionadas.

Capítulo VI

Conclusiones

CONCLUSIONES FINALES

A partir del análisis e interpretación de los datos recolectados, podemos concluir:

✓ En la empresa B todos los sujetos entrevistados reciben *capacitación* constante, mientras que en la empresa A no todos los sujetos poseen ese beneficio.

Entre los objetivos personales que presentan los sujetos de la empresa B aparecen: crecer dentro de la organización y aportar a la misma, seguir capacitándose, asumir nuevos desafíos y poder cumplirlos.

✓ Con respecto a la *evaluación de desempeño*, en la empresa B se evalúa el desempeño de los empleados a través de un programa establecido. Mientras que en la empresa A no se ha diseñado un programa general de evaluación de desempeño. Cuatro de los sujetos entrevistados sostiene que no son evaluados por sus superiores.

Podemos inferir, que los sujetos de la empresa B, reciben un feedback de parte de sus superiores sobre los objetivos logrados y aspectos a mejorar para el año próximo. Lo cual podría influir aumentando aspectos como el compromiso, motivación, etc.

✓ En cuanto a la *cultura organizacional* en ambas empresas, los sujetos encuentran alineados sus valores personales con los valores de la organización. Podemos inferir, que se identifican con los valores organizacionales y con una empresa en la que predomina un buen clima de trabajo.

Con respecto a la cultura organizacional, en la empresa B se tiene en cuenta la inducción de los sujetos al ingresar en la organización, como anteriormente mencionamos, capacita a su personal y evalúa el desempeño de los mismos, y además esta empresa dentro de su cultura admite el coaching como herramienta de capacitación. Mientras que los sujetos de la empresa A, refieren que estas actividades no se realizan con todos los empleados.

Podemos inferir que los sujetos de la empresa B manifiestan mayor satisfacción laboral por recibir a cambio de su labor los beneficios anteriormente mencionados.

✓ Podemos observar que en general la percepción de los *sujetos coacheados* (jefes y gerentes de la empresa B) y su experiencia con respecto al proceso de coaching, fue positiva.

Consideran que el coaching es una herramienta útil, que produce cambios positivos y una mejora en las competencias laborales, principalmente en las relaciones interpersonales, la comunicación, en las relaciones jefe-subordinado, el llegar más a sus colaboradores, en la manera de liderar, y en aprender a tratar de sacar lo mejor del colaborador. Lo consideran un espacio de reflexión personal que les ayuda a definir sus fortalezas y debilidades.

Sostienen que para trabajar el coaching en forma coherente hay que aplicarlo desde la visión, misión y valores de la empresa; es decir, la cultura organizacional juega un papel importante.

A partir de lo investigado y de lo expresado por las personas entrevistadas podemos inferir que el coaching es una estrategia que brinda beneficios a la organización:

- Ayuda al desarrollo de nuevas habilidades y perspectivas.
- Mejora las relaciones jefe-subordinado.
- Fomenta un liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.

Podemos ver un déficit, principalmente en las relaciones con sus superiores, en los jefes de la empresa A.

✓ Haciendo referencia a la *Satisfacción Laboral* las principales diferencias se observan en la empresa A, en la cual el grupo de gerentes se manifiestan más satisfechos que el grupo de jefes, fundamentalmente con respecto a los beneficios que la empresa les

brinda, a la supervisión, las relaciones jefe-subordinado, y la participación que tienen dentro de su grupo de trabajo y en la empresa en general.

A partir de esto podemos inferir, que el estilo de liderazgo que quizás se esté aplicando a este grupo de jefes no sea el adecuado.

✓ Se observan diferencias de satisfacción laboral entre la empresa A y la empresa B en el nivel de jefatura.

Principalmente en tres factores:

- Satisfacción con las prestaciones recibidas
- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con la participación

✓ No se observan diferencias significativas con respecto a la satisfacción laboral entre los gerentes de las dos empresas seleccionadas.

Quizás al trabajar en un cargo como el de gerente, los sujetos disfrutaban de ciertos beneficios, como un buen salario y oportunidades de promoción y formación en la empresa, que mas allá de haber atravesado un proceso de coaching o no, les genera satisfacción y se encuentran cómodos en el mismo.

✓ A partir de lo investigado podemos concluir que en la empresa B, a nivel de jefatura, hay mayor satisfacción laboral que en la empresa A.

✓ Para finalizar, podemos observar que en la empresa B el coaching es un elemento de impacto positivo para los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Apuntes Psicología Laboral (2008), Universidad del Aconcagua, Facultad de Psicología, Mendoza.
- Baker, M.; Fernandes, P.; Kombarakaran, F. & Yang, J., (2008). Executive Coaching: It's Works. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 78-90.
- Blanchard, K., Hersey, P., y Jonhson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. 7º ed., México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Blattner, J.; Hart, V.; y Leipzig, S. (2001). Coaching frente a la terapia: una perspectiva. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 4, 229-237.
- Caballero, M.C. (2003). *Motivación y Satisfacción laboral hoy: la realidad actual del trabajo, en un marco de precarización e inestabilidad laboral*. Tesina de Licenciatura para optar al título de Licenciado en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Fernandez, M. (2006) *En busca de resultados*. 2 ed., Mendoza, Editorial de la Universidad del Aconcagua.
- Foxhall, K. (2002). Más psicólogos son atraídos por el campo de coaching ejecutivo. *Monitor on Psichology*, 33, 4.
- Freas, A.; Goldsmith, M. y Lyons, L. (2001). *Coaching: La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México. Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. 2º ed., México. McGraw Hill.
- Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial wisdom in a world of chaos*. Hardcover.
- Melía, J., y Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral. Presentación*. Universidad de Valencia.

www.uv.es/meliaj/Research/CuestSatisf/PresentaInstrucciones_PDT.

- Melía, J., y Peiró, J. M. (1998). *La medida de Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S 20/23*, Universidad de Valencia.

www.uv.es/meliaj/Research/ArtS20/23.PDT.

- Richino, S. (1996). *Selección de personal*, Buenos Aires-Argentina. Paidós.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento de la organización*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. 3ª ed., Mexico. Prentice Hall.
- Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España. Plaza & Janes Editores.
- Sperry, L. (2008). Coaching ejecutivo: Una intervención, rol funcional o profesión. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 33-37.
- Sidelski, D. (2009). *Estrés y coaching profundo*. Buenos Aires-Argentina. Lumen.
- Wolf, L. (2004). *Coaching: El arte de soplar las brazas*. Buenos Aires. Gran Aldea Editores.